

# Jugendarbeit für alle

*Eine Handreichung zur interkulturellen  
Öffnung der Jugendarbeit*



## **Impressum**

### ***Auteurs***

Georges Wagner, Saskia Law, Claude Bodeving

### ***Editeur***

Service National de la Jeunesse

### ***Mise en page***

SNJ

### ***Année de publication***

2011

The image features a white background with a large, irregularly torn piece of white paper in the upper half, revealing a vibrant red surface underneath. In the lower half, a piece of white paper is rolled up into a cylinder, lying horizontally. The overall composition is clean and modern, with a vertical orange bar on the right edge.

# Inhaltsverzeichnis

# Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	p.5
2. Gründe für die interkulturelle Öffnung	p.7
3. Multikulturalität geht, Interkulturalität kommt	p.9
4. Was bedeutet „Interkulturelle Öffnung“?	p.11
5. Ziele und erwartete Ergebnisse der interkulturellen Öffnung	p.15
6. Organisationsentwicklung hin zur interkulturellen Öffnung	p.19
6.1 Vorbereitungen zur interkulturellen Öffnung	p.20
6.2 Eine gemeinsame Vision definieren	p.22
6.3 Wo stehen wir? – Eine Ist-Analyse durchführen	p.22
6.4 Die Definition konkreter Ziele	p.24
6.5 Ausarbeitung einer Strategie	p.24
6.6 Umsetzung der Aktivitäten	p.24
6.7 Regelmäßige Bewertung	p.25
6.8 Mögliche Fehler bei der Umsetzung	p.26
7. Mitarbeiterentwicklung hin zur interkulturellen Öffnung	p.27
8. Der Blick nach außen – Kooperationswege	p.29
9. Das Angebot	p.31
10. Interkulturell sensible Öffentlichkeitsarbeit	p.35
11. Beispiele aus der Praxis	p.37
12. Hilfreiches für den Werkzeugkasten zur interkulturellen Öffnung	p.41
13. Literaturverzeichnis	p.43
14. Die AutorInnen	p.47



# Einleitung

# 1. Einleitung

Bei einer sehr heterogenen Bevölkerung mit einem großen Anteil an Einwohnern mit Migrationshintergrund ist es zum Teil trivial, von der Notwendigkeit interkultureller Arbeit zu sprechen. Die Jugendarbeit hat sich so bereits seit Langem der interkulturellen Arbeit verschrieben und mit einzelnen Aktivitäten, speziell entwickelten Projekten, mit Weiterbildungen für Ehrenamtliche und Hauptamtliche, mit europäischen Programmen wie zum Beispiel dem Programm „Jugend in Aktion“ wird aktiv in Richtung „Interkulturalität“ gearbeitet. Dabei ist ein Grundsatz, dass Vielfalt gefeiert und zwischenmenschliche Unterschiede als Bereicherung und nicht als Begründung für Distanz oder Abkapselung angesehen werden.

Trotz aller Bemühungen bleibt diese Arbeit eine ständige Herausforderung, und auch manche (die meisten?) Jugendhäuser und Jugendverbände tun sich weiterhin schwer damit, Jugendliche aller Nationalitäten in solch einer Art und Weise anzusprechen, dass eine gegenseitige Begegnung und damit Gemeinsamkeit und Gemeinschaft so oft wie möglich erlebt werden kann. Dies zeigt sich vor allem in der Zusammenstellung der Mitglieder, aber auch bei der tatsächlichen Partizipation an verschiedenen Projekten und Aktivitäten.

Die folgende Veröffentlichung versucht, mögliche Wege der interkulturellen Öffnung aufzuzeigen, das heißt, die Jugendorganisation, den Jugendverband oder das Jugendhaus in ihren Bemühungen zu unterstützen, ihre Jugendeinrichtung so zu gestalten, dass die Strukturen, Prozesse und Werte die kulturelle Vielfalt des Landes widerspiegeln. Dabei geht es nicht darum, lediglich zusätzliche interkulturelle Aktivitäten anzubieten, sondern die Struktur, das Leitbild, die vorhandenen Konzepte und Zielsetzungen, aber auch die Kompetenzen der Ehren- und Hauptamtlichen oder zum Beispiel die vorhandene Öffentlichkeitsarbeit im Hinblick auf interkulturelle Öffnung zu überdenken.

Wenn sich die Veröffentlichung durchaus als Plädoyer für die Notwendigkeit der interkulturellen Öffnung der Jugendarbeit und ihrer Strukturen versteht, so kann sie doch nur Anregungen anbieten und als Informationsquelle des eigenen Öffnungsprozesses dienen. Es handelt sich nicht um ein Kochbuch mit fertigen Rezepten sondern um Anregungen, die auch kritisch innerhalb der eigenen Organisation analysiert werden sollten.

Im ersten Teil beschäftigen wir uns mit einigen Gründen für die notwendige interkulturelle Öffnung, mit Begriffsbestimmungen, Zielen und erwarteten Ergebnissen.

Betrachtet aus der Perspektive der Organisationsentwicklung, geht es dann in einem weiteren Teil um die verschiedenen Elemente, welche es bei der Planung der interkulturellen Öffnung zu berücksichtigen gilt - zum Beispiel die Definition einer gemeinsamen Vision, eine Ist-Analyse und Zielfestlegungen.

Im Folgenden wird auf die MitarbeiterInnenentwicklung und auf Kooperationsmöglichkeiten im Rahmen der interkulturellen Öffnung eingegangen.

Das konkrete Angebot, mögliche Aktivitäten und Stolpersteine werden im anschließenden Teil besprochen.

In einem letzten Kapitel werden beispielhafte Projekte kurz dargestellt und somit versucht, einige Anregungen zur Entwicklung, Planung und Durchführung von Projekten im Bereich der interkulturellen Öffnung zu geben.

Es sei noch erwähnt, dass in der deutschsprachigen Fachliteratur das Wort „AusländerIn“ von der Bezeichnung „mit Migrationshintergrund“ abgelöst wurde. Dies ist jedoch nicht unproblematisch: Versucht man zum Beispiel zu erläutern, was nun eigentlich Migrationshintergrund bedeutet, kommt man an der Fragestellung, „bis zu welcher Generation ein Migrationshintergrund sinnvoll angenommen werden kann“, nicht vorbei. Wir benutzen hier deshalb zusätzlich den Begriff „mit Migrationsgeschichte“, um auch auf diesem Wege darauf hinzuweisen, dass Migrationserfahrungen in einer Familie eine große Rolle spielen können, obwohl die entsprechenden Jugendlichen selbst in Luxemburg geboren sind.

Für die Praxis in der Jugendarbeit heißt dies, dass wir vorsichtig und sensibel mit diesen Kategorien umgehen sollen, indem wir drei wichtige Kriterien (siehe etwa Fechler 2007) berücksichtigen:

1. Spielt Migration in diesem spezifischen Falle eine Rolle oder nicht (Kontextsensibilität)?
2. Wie sieht sich der oder die Jugendliche selber (Differenzsensibilität)? Diese Selbstzuschreibungen können ganz anders sein als ich es mit einer bestimmten migrantischen Gruppe in Verbindung bringe...
3. Es sollte immer auch das Machtgefälle (sei das rechtlich, ökonomisch oder sozial), das zwischen mir und den Jugendlichen mit Einwanderungshintergrund existiert und je nach Migrationshintergrund sehr unterschiedlich sein kann, mitreflektiert werden. (Dominanzsensibilität).

„Integration durch Partizipation“ ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe für Jugendverbände, -organisationen und Jugendhäuser. Es bedeutet, für alle Jugendliche den notwendigen Raum anzubieten, um über Selbstorganisation und Interessensvertretung, Freiwilligkeit und Ehrenamtlichkeit, Werteorientierung und demokratischen Aufbau an der Entwicklung unserer luxemburgischen Gesellschaft teilzuhaben und zu gleichberechtigten und engagierten BürgerInnen heranzuwachsen – und natürlich auch Spaß zu haben...

Hier setzt die vorliegende Veröffentlichung zur interkulturellen Öffnung an. Sie versucht, den Strukturen in der Jugendarbeit dabei behilflich zu sein, einen Grad von Öffnung zu erlangen, der Jugendliche mit Einwanderungs- und ohne Einwanderungshintergrund gleichberechtigt an diesem Prozess der gesellschaftlichen Weiterentwicklung der Jugendarbeit teilhaben lässt.

Abschließend noch eine redaktionelle Anmerkung: Aus Gründen der Lesbarkeit wurde des Öfteren allein die männliche Form gewählt, wenn die männliche und weibliche Form gemeint ist.



# Gründe für die interkulturelle Öffnung

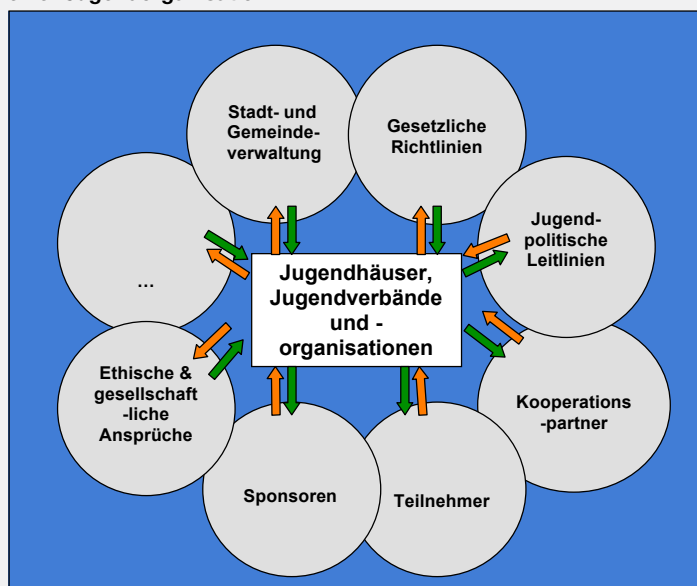
## 2. Gründe für die interkulturelle Öffnung

Wie in allen Ländern Europas ist es absehbar, dass die kulturelle Vielfalt durch Migration, ob aus beruflichen Gründen oder als Asyl Suchende, auch in Luxemburg stetig weiter ansteigen wird. Denn einerseits ist dieses Land als möglicher Wohnort für viele EinwanderInnen sehr attraktiv und andererseits wird es in steigendem Maße seiner Rolle in der Asylpolitik der Europäischen Union durch die Aufnahme von Menschen aus Problemgebieten gerecht. So ist der Anteil der Einwohner Luxemburgs mit ausländischer Nationalität an der Gesamtbevölkerung von 13,2 Prozent im Jahre 1960 auf 43,7 Prozent im Jahre 2009 angestiegen (Nationaler Bericht zur Situation der Jugend, 2010). Die globale politische, wirtschaftliche und soziale Integration hat Auswirkungen auf die Zusammensetzung der luxemburgischen Gesellschaft. Öffentliche wie private Einrichtungen müssen auf diese Veränderungen eingehen, um weiterhin effektiv arbeiten zu können. Die Europäische Union, der Europarat und die luxemburgische Regierung haben auf diesen gesellschaftlichen Wandel reagiert, indem sie die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen weiterentwickelt haben. Diese Richtlinien haben auch Auswirkungen für die Arbeit von Jugendverbänden, -organisationen und Jugendhäusern.

Betrachtet man die Zusammensetzung der Jugendpopulation, so haben 47 Prozent der 12 bis 29-jährigen Jugendlichen keine luxemburgische Nationalität und, neben der portugiesischen Nationalität als größte Gruppe, zeichnet sie sich durch eine sehr heterogene Zusammensetzung aus (Nationaler Bericht zur Situation der Jugend, 2010).

Um ein angemessenes Angebot zu erbringen, sollte ein Jugendhaus oder ein Jugendverband diese kulturelle Vielfalt in seinem Umfeld widerspiegeln und den aktuellen Bedürfnissen der Gesellschaft gerecht werden. Die Qualität der Aktivitäten hängt davon ab, wie gut eine Einrichtung auf diese Faktoren reagieren kann. (siehe Grafik 1)

**Grafik 1: Arbeitsumfeld eines Jugendverbandes, Jugendhauses oder einer Jugendorganisation**



Bei dem Begriff „kulturelle Vielfalt“ geht es nicht lediglich um interkulturelle Aktivitäten. Nach Yildiz geht es vor allem darum, sich von einer defizitorientierten und paternalistischen interkulturellen Jugendarbeit, welche zu oft auf „Kultur“ reduziert und zum Teil sogar Kultur als Problem ansieht, zu verabschieden. „Die Ansätze (interkulturelle) Öffnung und „Sozialraumorientierung“ sind bekannt. Diese neue Sichtweise bedeutet, sich von der konventionellen Defizitorientierung im pädagogischen Umgang mit migrantischen Jugendlichen zu verabschieden, die Betroffenen als Experten ihres Alltags zu betrachten, ihre vielfältige Alltagspraxis zur Kenntnis zu nehmen und strukturell darauf zu reagieren.“ (Yildiz, 2010)<sup>1</sup> Aus ethischer Sicht ist der Prozess der interkulturellen Öffnung ein natürlicher Bestandteil sozialer Gerechtigkeit. Und zwar mit dem Ziel, dass alle Jugendlichen in Luxemburg den gleichen Zugang haben zu öffentlichen Einrichtungen, Jugendorganisationen, -verbänden und Jugendhäusern. Dies beinhaltet, dass es ein Angebot gibt, welches für alle attraktiv ist und dass ehrenamtliche und hauptamtliche MitarbeiterInnen, Mitglieder oder BesucherInnen vorurteilsfrei miteinander umgehen, (nicht nur kulturelle) Vielfalt wertschätzen und diese durch angemessene Aktivitäten unterstützt wird.

Eine Untersuchung in Deutschland (DJI-Jugendverbandserhebung, 2008) bestätigt die Wichtigkeit des Themas. Jugendliche mit einem Migrationshintergrund sind in vielen Verbänden unterrepräsentiert und besonders schwer fällt es den Verbänden, Jugendliche mit Migrationshintergrund für ein längerfristiges Engagement zu gewinnen. Die Untersuchung zeigte dabei, dass für mehr als vier von fünf Jugendverbänden interkulturelle Öffnung mehr als nur ein Modethema ist, und von zwei Drittel die Beschäftigung mit diesem Thema als eine Selbstverständlichkeit angesehen wird. In nur 14 Prozent der untersuchten Verbände war jedoch eine Person mit Migrationshintergrund im Vorstand und nur bei sechs Prozent der Verbände ist Personal mit Migrationshintergrund beschäftigt (Peucker, 2010).

Interkulturelle Öffnung heißt auch, daran zu arbeiten, dass das Profil der MitarbeiterInnen einer Einrichtung, sowohl der ehrenamtlichen als auch der hauptamtlichen, der kulturellen Vielfalt in der luxemburgischen Gesellschaft entspricht. Ansonsten ließe sich darauf schließen, dass der Verein entweder nicht interessant ist für Menschen mit Migrationsgeschichte und somit vielleicht nicht im Sinne der gesamten Gesellschaft arbeitet, oder dass es diskriminierende Zugangsbarrieren etwa für MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund gibt.

Wenn der nationale Jugendbericht Integrationsdefizite und Bildungsbenachteiligungen bei Teilen der Migrantengruppen feststellt, so sind im Rahmen der aktuellen Bildungsdebatte und eines erweiterten Bildungsbegriffs in formale, non formale und informelle Anteile (Bodeving, 2009a) die Jugendstrukturen hier ebenfalls gefordert. Die kompensatorische Wirkung der non formalen Bildung kann nur dann erfolgen, wenn sich die bestehenden „Chancenungleichheiten im formalen Bildungssystem“ nicht in außerschulischen Bildungsaktivitäten wider-spiegeln und die Angebote der Jugendstrukturen Jugendliche unabhängig ihrer Herkunft und gesellschaftlichen Position ansprechen.

<sup>1</sup>Yildiz (2010), S. 71



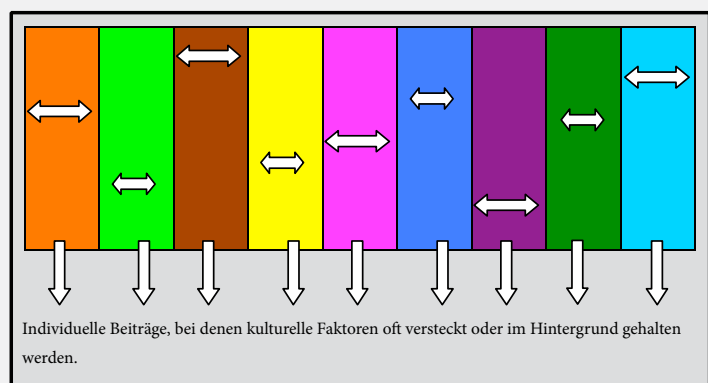


**Multikulturalität geht,  
Interkulturalität kommt**

### 3. Multikulturalität geht, Interkulturalität kommt

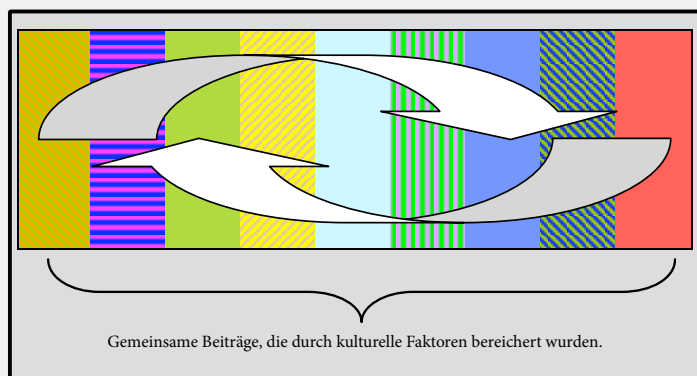
In der Vergangenheit wurde oft hervorgehoben, dass es darum geht, multikulturelle Gesellschaften zu bilden. Neuerdings wird jedoch von Interkulturalität gesprochen, ein Begriff, der eine neue Sichtweise und damit neue Aktivitäten umfasst, die allen Menschen, mit und ohne Migrationshintergrund, gerecht werden sollen. Unter Multikulturalität wird das Nebeneinander-Existieren von verschiedenen Kulturen in einem Land verstanden. Es gibt zwar einen Austausch von Informationen, das heißt, jeder schaut mal über seinen Tellerrand, aber die Vielfalt wird nicht aktiv zum Wohle der Gesellschaft genutzt. (siehe Grafik 2)

**Grafik 2: Multikulturalität in der Gesellschaft**



Interkulturalität hingegen stellt die Interaktion von Kulturen in den Mittelpunkt. (siehe Grafik 3) Menschen bringen ihre gesamte Persönlichkeit, auch ihre Kultur, in ihre Beziehungen ein und aus diesem Zusammenspiel der Vielfalt an Sichtweisen, Vorlieben, Fähigkeiten und Äußerlichkeiten entstehen völlig neue Möglichkeiten für Aktivitäten einer Einrichtung oder das Leben der Gesellschaft. Menschen lernen voneinander und nehmen die positiven Faktoren aus anderen Kulturen an. Gemeinsam kreieren sie dann eine neue Kultur, die geprägt ist von Vielfalt, für ihre Familien, Arbeit, sozialen Dienste und alles andere in ihrem Leben.

**Grafik 3: Interkulturalität in der Gesellschaft**





**Was bedeutet  
Interkulturelle Öffnung?**

## 4. Was bedeutet „Interkulturelle Öffnung“?

„Wer das Wozu kennt und schätzt, für den ist nahezu jedes Wie zu ertragen.“ Viktor Frankl

Interkulturalität liefert die Grundlage für effektive Integration in der Gesellschaft. Gerade der partizipative Ansatz der Jugendverbände im Bereich der Sozialisation macht nach Weis & Lipinski<sup>2</sup> einen neuen Integrationsbegriff erforderlich: „...liefern Jugendverbände grundlegende Beiträge zur politischen Sozialisation und zum Aufbau einer demokratischen politischen Kultur. Kinder und Jugendliche können sich somit, durch aktive Auseinandersetzung mit der Gesellschaft und Aneignung eines politischen Verständnisses, zu mündigen Bürgerinnen und Bürgern entwickeln... Das macht die Verständigung auf einen neuen Integrationsbegriff erforderlich, der nicht die Assimilation von Migrantinnen und Migranten, also ihre Einschmelzung in die deutsche Gesellschaft, vorsieht. Integration ist hier ausdrücklich als ein wechselseitiger Prozess zu verstehen, der eine ständige Überprüfung und aktive Auseinandersetzung vorhandener Formen des Miteinanderlebens, die Entwicklung gemeinsamer Werte sowie die Partizipation an gesellschaftlichen Ressourcen einfordert.“

Wenn die Jugendhäuser, -vereine und Jugendorganisationen, im Allgemeinen die Jugendpolitik die Förderung der gesellschaftlichen Integration in Luxemburg zum Ziel haben, dann ist das Schaffen der Voraussetzungen für interkulturelle Öffnung ein grundlegender Schritt in diesem Prozess<sup>3</sup>.

Die interkulturelle Öffnung ist eine Herausforderung für die gesamte Gesellschaft. Besonders soziale Dienste und Strukturen können hierbei eine führende Rolle einnehmen, da ihre Aktivitäten auf gesellschaftsfördernde Ziele ausgerichtet sind und sie versuchen, den Bedürfnissen der Gesellschaft zu entsprechen. In diesem Rahmen gibt interkulturelle Jugendarbeit Jugendlichen die Möglichkeit, Vielfalt zu erleben und sie legt die Basis für eine friedliche Zukunft unter der gleichberechtigten Teilnahme aller Menschen an der Gesellschaft. Vorurteile, soziale Ausgrenzung und Rassismus werden bekämpft und vorgebeugt und junge Menschen in Luxemburg werden schon früh an die Themen soziales Engagement und Freiwilligenarbeit herangeführt. Ein allzu starrer Blick auf kulturelle Differenzen sollte dabei vermieden werden und Vielfalt allgemeiner gefasst werden. Die Zielsetzung könnte als eine „nicht kulturalistische interkulturelle Arbeit“ bezeichnet werden: „... steht die interkulturelle Jugendarbeit vor der Aufgabe, nicht länger kulturelle Selbst- oder Fremdidentifikation zu fördern, sondern für Jugendliche Voraussetzungen zur Ausbildung einer flexiblen Identität zu gewährleisten, in der sich diese wiedererkennen und achten können.“ (Yildiz, 1999)<sup>4</sup>.

Interkulturelle Öffnung ist die Bemühung, eine Jugendeinrichtung so zu gestalten, dass die Strukturen, Prozesse und Werte der kulturellen Vielfalt der Umgebung entsprechen und das Angebot, die Öffentlichkeitsarbeit und die Art der Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen interkulturellen Maßstäben gerecht werden. Das heißt auch, dass interkulturelle Öffnung mehr ist als einige Jugendliche mit Migrationshintergrund als Mitglieder oder Ehrenamtliche zu gewinnen. Peucker geht bei der Jugendverbandssarbeit von vier Grunddimensionen der interkulturellen Öffnung aus und diese beinhalten sowohl, „dass mehr Kinder und Jugendliche mit einem Migrationshintergrund als NutzerInnen der Angebote erreicht werden“ (Peucker, S. 533) als auch zum Beispiel die Zusammenarbeit von Jugendverbänden mit Migrantenselbstorganisationen. (siehe Grafik 4)

### Grafik 4: Dimensionen interkultureller Öffnung in der verbandlichen Jugendarbeit<sup>5</sup>

- Öffnung der etablierten Jugendverbände für Kinder und Jugendliche mit einem Migrationshintergrund
- Zusammenarbeit mit Migrantenselbstorganisationen
- Verbreitung von Migrantenselbstorganisationen und ihr Zugang zu den bestehenden (Förder-) Strukturen
- Interkulturelle Öffnung von Migrantenselbstorganisationen

Schroer beschreibt den Prozess der interkulturellen Orientierung als eine „strategische Ausrichtung[...], die sich in der Vision einer Organisation, im Leitbild beispielsweise einer Kommune oder eines Verbandes niederschlägt, die sich in den jeweiligen Zielen konkretisiert und die die Organisation auf die Querschnittsaufgabe interkultureller Öffnung verbindlich verpflichtet.“<sup>6</sup>

<sup>2</sup>Christian Weis/Julia Lipinski in *Praxis Politische Bildung*. 8. Jg., H. 3, (2004), Umschau, S. 200

<sup>3</sup>Loi du 4 juillet 2008 sur la jeunesse; Art1er: «La politique de la jeunesse vise 1. à contribuer activement à la construction d'un environnement favorable au bon développement et à l'intégration des jeunes dans notre société...6. à promouvoir la solidarité et la compréhension mutuelle des jeunes dans une société multiculturelle.»

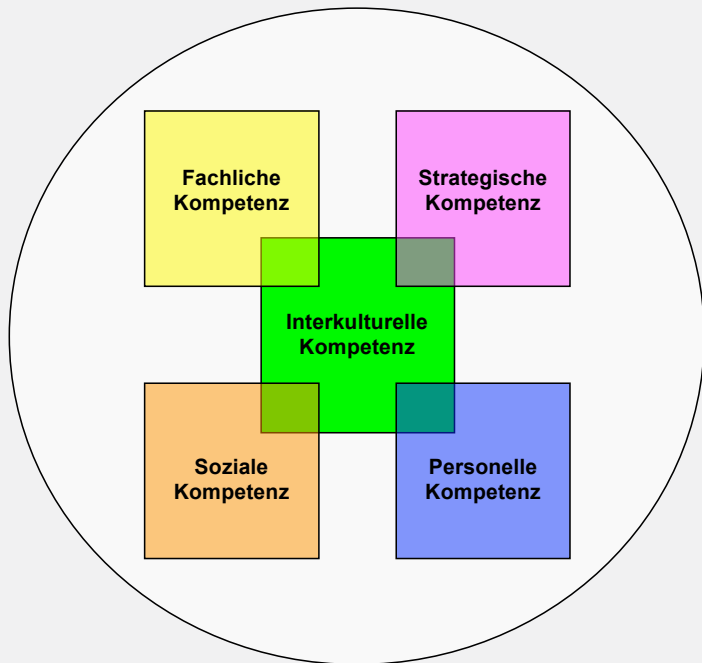
<sup>4</sup>Yildiz (1999), S. 147

<sup>5</sup>Peucker (2010) S. 533

<sup>6</sup>Schroer (2007a), S. 82

Die Maßnahmen der interkulturellen Öffnung vermitteln Fähigkeiten, welche verschiedene Kompetenzbereiche der Organisation umfassen und positiv beeinflussen können. (siehe Grafik 5)

**Grafik 5: Phasen des interkulturellen Coachings<sup>7</sup>**



Als Querschnittsaufgabe ist interkulturelle Öffnung somit ein Prozess, der alle Ebenen und Funktionen eines Verbandes oder Jugendhauses mit einbezieht und dort Lern- und Veränderungsprozesse in Gang setzt. Dadurch sollen bewusste oder unbewusste Zugangsbarrieren und Abgrenzungsmechanismen abgebaut werden und Anerkennung der gemeinsamen kulturellen Vielfalt ermöglicht werden.

Untersucht und weiterentwickelt werden sowohl die Strukturen und Vorgehensweisen, außerdem die Organisationskultur, das Verhalten und die Ansichten der angestellten und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen, und die Qualität und Wirkung des Angebots auf die Teilnehmer und deren Familien. Es gibt unterschiedliche Ansätze, um einen Prozess der interkulturellen Öffnung in Gang zu bringen, und die Ziele und Art der Motivation, mit der Aktivitäten durchgeführt werden, können die Wirkung und die Nachhaltigkeit dieser Bemühungen beeinflussen.

Man kann grob drei **Ansätze der interkulturellen Öffnung<sup>8</sup>** unterscheiden:

**a) Fairnessansatz**

Ziel ist die gleichberechtigte und faire Behandlung aller MitarbeiterInnen. Sämtliche MitarbeiterInnen sollen in eine Kultur mit allgemein gültigen Normen integriert werden, Unterschiede werden möglichst ignoriert. Positive Resultate können sein, dass MitarbeiterInnen aus Minderheitengruppen zugelassen werden und dass Programme für eine neue Zielgruppe etabliert werden.

Der Nachteil ist jedoch, dass diese Anpassung an von außen auferlegte Standards keine nachhaltigen Veränderungen in den Denk- und Handlungsweisen der MitarbeiterInnen mit sich bringt. Oft kommt es auch schnell zu Frustrationen unter den MitarbeiterInnen, da ein hoher Druck ausgeübt wird, Quoten und neue Standards zu erfüllen, ohne dass vorher das nötige Verständnis dafür geschaffen wurde. In Wirklichkeit wird die Bedeutung von Unterschieden in diesem Ansatz negiert, interkulturelle Vielfalt nicht wirklich wertgeschätzt und wird somit nur selten Bestandteil der Organisationskultur.

**b) Zugangs- und Legitimationsansatz**

Die Motivation für diesen Ansatz orientiert sich an den TeilnehmerInnen und an der Gesellschaft. Es wird versucht, die Aktivitäten der Einrichtung an die Situation und an die Bedürfnisse der Umwelt anzupassen, indem sowohl soziale Nähe zu den Menschen, die im Einzugsbereich leben, aufgebaut wird, als auch gelernt wird, ein für diese Zielgruppe angemessenes Programm zu entwickeln. Dieser Ansatz beinhaltet die Veränderung des MitarbeiterInnenprofils dahingehend, dass er die kulturelle Vielfalt der Umgebung widerspiegelt. Wenn all diese Ergebnisse erreicht werden, kann dieser Ansatz eine sehr positive Wirkung haben.

Was jedoch vermieden werden muss, ist, dass MitarbeiterInnen nur aufgrund ihres kulturellen Hintergrundes eingestellt werden mit der Erwartung, sie verhalten sich typisch der Auffassungen, die man von dieser Kultur hat. Somit wird eine neue MitarbeiterIn, ob ehren- oder hauptamtlich, unter Druck gesetzt, sich nicht nur fachlich zu beweisen, sondern sich auch der konstruierten Kultur nach zu verhalten. Das Ergebnis ist, dass MitarbeiterInnen aus kulturellen Minderheiten nicht notwendigerweise akzeptiert werden, sondern nur eine bestimmte Rolle erfüllen sollen. In diesem Falle gäbe es wieder kein ganzheitliches Lernen und keine Verhaltensänderung innerhalb der Einrichtung oder der Organisation.

**c) Lernansatz**

Dieser Ansatz verbindet verschiedene Motivationen miteinander, zum Beispiel: ein besseres Angebot zu entwickeln, ethischen Prinzipien nach zu arbeiten und die Fähigkeiten aller MitarbeiterInnen zu nutzen. Interkulturelle Öffnung wird als natürlicher Bestandteil allgemeiner Organisationsentwicklung verstanden. Maßnahmen werden in Gang gesetzt, mit denen erreicht werden soll, dass MitarbeiterInnen sich in Zukunft mit ihren Fähigkeiten und ihren sozialen und kulturellen Eigenschaften einbringen und entwickeln können. Die Umsetzung dieses Ansatzes geschieht durch die gleichberechtigte Mitwirkung möglichst aller MitarbeiterInnen. Sie werden angeregt, existierende Bedingungen kritisch zu untersuchen und gemeinsam neue Möglichkeiten zu entwickeln.

Die Vorteile sind hier die Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Prozess und umfassendes organisatorisches Lernen. Außerdem kann dieser Ansatz zu einem allgemeinen Kulturwandel beitragen, da die Situation in der Einrichtung oder Organisation untersucht wird, neue Verhaltens- und Vorgehensweisen entwickelt werden und das Potenzial aller MitarbeiterInnen ausgeschöpft wird.

<sup>7</sup>Bolten, Jürgen: Phasen des interkulturellen Coachings - Erfahrungen aus der Praxis. Aus: Sietar Journal 9 (2003), H.1, S. 11-14

<sup>8</sup>Vgl. Becker; Seidel (2006), S. 339





# **Ziele und erwartete Ergebnisse der interkulturellen Öffnung**

# 5. Ziele und erwartete Ergebnisse der interkulturellen Öffnung

Um die Ziele der interkulturellen Öffnung in der Jugendarbeit zu beschreiben, ist es sinnvoll, zwischen Außen- und Innenwirkung zu unterscheiden. (siehe Grafik 6)

**Grafik 6: Übersicht einiger Ziele der interkulturellen Öffnung<sup>9</sup>**



## Nach außen gerichtete Ziele

### **Zu gesellschaftsfördernden Zielen beitragen**

Interkulturelle Öffnung hat eine deutliche Außenwirkung in die Gesellschaft. Sie kann zur öffentlichen Meinungsbildung über die Wertschätzung von Vielfalt beitragen, zu einer Öffnung sozialer Dienste, einer Steigerung der gleichberechtigten Beteiligung aller Menschen in Luxemburg, der Umsetzung menschenrechtlicher Standards und somit allgemein zur sozialen Entwicklung beitragen. Außerdem kann sie die Einstellung von Jugendlichen mit Migrationshintergrund zu diesen Einrichtungen verbessern und sie zu sozialem Engagement ermutigen.

### **Ein besseres Angebot erbringen**

Es kommt zur Erstellung eines besseren Angebotes unter anderem dadurch, dass die inneren Prozesse, Strukturen, das Profil der MitarbeiterInnen und das Angebot den wirklichen Bedürfnissen und interkulturellen Gegebenheiten des Einzugsbereiches der Einrichtung entsprechen.

Somit kann ein vielfältiges Team von MitarbeiterInnen auf Eigenheiten bestimmter Zielgruppen, zum Beispiel hinsichtlich der Sprache oder des kulturellen Verständnisses der Familiensituation, eingehen.

### **Neue TeilnehmerInnenkreise eröffnen**

Durch eine hohe Anpassungsfähigkeit und besseres Verständnis der Zielgruppe aufgrund interner Vielfalt kann das Angebot so gestaltet werden, dass es für Jugendliche verschiedener kultureller Hintergründe attraktiv ist.

### **Eine nicht-diskriminierende und interkulturelle Öffentlichkeitsarbeit erreichen**

Interkulturelle Faktoren werden in die Werbebotschaft und in die Außen-darstellung der Einrichtung aufgenommen und diese spricht somit eine Vielzahl von Jugendlichen an.

### **Imageaufwertung des Verbandes oder Jugendhauses**

Guter Ruf als Organisation, die sich für Gleichberechtigung und Vielfalt einsetzt.

## Nach innen gerichtete Ziele

### **Höhere Attraktivität als potenzieller Arbeitsplatz oder für ehrenamtliches Engagement**

Durch den Ruf als Einrichtung, die sich intern und extern um Gleichberechtigung, MitarbeiterInnenentwicklung und damit einhergehende Standards bemüht.

### **Glaubwürdigkeit und Legitimation gegenüber den TeilnehmerInnen erreichen**

Indem die internen Arbeitsweisen auf Gegebenheiten der Umwelt abgestimmt sind und die Prinzipien widerspiegeln, die man den Jugendlichen in den Aktivitäten vermitteln möchte.

### **Unterbindung von Diskriminierung am Arbeitsplatz**

Innerhalb des Verbandes und Jugendhauses rechtlichen, sozialen und ethischen Standards gerecht werden.

### **Einen besseren Zugang zu MitarbeiterInnen mit kulturell vielfältigen Hintergründen erreichen**

Durch interkulturelle Weiterbildung und durch Repräsentanz verschiedener Kulturen auf allen Ebenen der Einrichtung ist ein besseres Verständnis und eine effektivere Leitung des vielfältigen MitarbeiterInnenteams möglich. Potenziale aller MitarbeiterInnen, ob ehrenamtlich oder angestellt, werden genutzt.

### **Effektivere strategische Planung und Ausrichtung der Jugendeinrichtung**

Durch die optimale Nutzung der kulturellen Vielfalt der Belegschaft in Hinblick auf die unterschiedlichen Zielsetzungen des Verbandes oder Jugendhauses.

<sup>9</sup>In Anlehnung an Schroer (2007b), S. 11 f.



### **Förderung von Werten, die mit interkultureller Öffnung einhergehen**

Wie zum Beispiel: gleichberechtigte Beteiligung, Bemühen um Verständnis und Akzeptanz, Teamarbeit, effektive Kommunikation, Solidarität und Zusammenhalt.

#### **Erhöhte Fähigkeit zur**

- **Kreativität und Innovation**
- **Entscheidungsfindung**
- **Flexibilität bei neuen Aufgaben und bei der Lösung von Problemen**

Handschuck und Schröer nennen dies „kulturelle Synergie“: Durch die Zusammenarbeit von Menschen mit unterschiedlichen Orientierungssystemen und Fähigkeiten in kultureller Vielfalt ergibt sich eine neue, übergeordnete Qualität der Ergebnisse.<sup>10</sup>

#### **Verbesserte Kommunikationsprozesse**

Als Ergebnis des allgemeinen Lernprozesses, der MitarbeiterInnengespräche angeregt, Barrieren in der Einrichtung identifiziert und hoffentlich abgeschafft hat.

#### **Erhöhte Befähigung zur Konfliktlösung**

Durch das Wissen über Konzepte der Konfliktbewältigung und die Einstellungen und Fähigkeiten, die im Laufe der durchzuführenden Fortbildungen erworben werden, wie gegenseitiges Verständnis, Akzeptanz, Empathie und die Wertschätzung von Vielfalt.

#### **Verbessertes allgemeines Klima in der Teamarbeit und erhöhte**

##### **Zufriedenheit unter allen MitarbeiterInnen**

Im Laufe der interkulturellen Öffnung werden:

- möglichst alle Prozesse und Strukturen der Einrichtung untersucht und weitgehend verbessert,
- MitarbeiterInnen in ihrer persönlichen Vielfalt wertgeschätzt und gefördert,
- die Beziehungen zwischen den MitarbeiterInnen qualitativ verbessert,
- falls noch nicht geschehen, Werte in die Unternehmenskultur aufgenommen, die zu gegenseitigem Vertrauen und guter Zusammenarbeit beitragen.

Daraus ergibt sich eine höhere Identifikation mit der Einrichtung und somit eine höhere Arbeitsmotivation und MitarbeiterInnenbindung. Natürliches Resultat dieser Faktoren ist eine höhere Qualität der Arbeitsergebnisse und somit des Angebotes des Jugendhauses und Verbandes.

### **Kontinuierliches interkulturelles Lernen**

Durch eine gestiegene Vielfalt innerhalb der Organisation und eine interkulturelle Ausrichtung des Angebots entwickeln sich die interkulturellen Kompetenzen der MitarbeiterInnen stetig weiter.

Beispiele für interkulturelle Kompetenzen sind:

- Wertschätzung und aufrichtige Freude über das Erleben interkultureller Vielfalt
- Hohe Bereitschaft zur Akzeptanz anderer Meinungen
- Fähigkeit, Konflikte zu lösen
- Flexibilität und Geduld in schwierigen Situationen
- Fähigkeit zur Selbstreflexion und Entwicklung:
  - sich des Einflusses der eigenen Kultur auf das eigene Verhalten bewusst sein
  - Vorurteile erkennen und abschaffen können
- Verständnis für Handlungszusammenhänge anderer Kulturen
- Empathie: sich in die Situationen von anderen MitarbeiterInnen und TeilnehmerInnen hineinversetzen können
- Offenheit gegenüber Neuem
- Verständnis interkultureller Kommunikationsprozesse und die Fähigkeit, darauf effektiv einzugehen
- Ambiguitätstoleranz, also die Fähigkeit, auch in kulturell mehrdeutigen Situationen noch handlungsfähig zu bleiben.

Natürlich kann es auch negative Auswirkungen der interkulturellen Öffnung geben, wie zum Beispiel: erhöhte Kosten durch die MitarbeiterInnentrainings oder anfänglich längere Prozesse der Teambildung und Entscheidungsfindung für vielfältige Teams im Gegensatz zur Zusammenarbeit monokultureller Gruppen. Wenn die Einrichtung ein gutes interkulturelles Management erreicht hat, legen sich diese Faktoren jedoch nach kurzer Zeit, wohingegen die oben genannten positiven Ergebnisse bei gutem Wissens- und Personalmanagement langfristige Veränderungen bringen können.

<sup>10</sup>Handschuck, Sabine/Schröer, Hubertus: Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste, - Ein Strategievorschlag



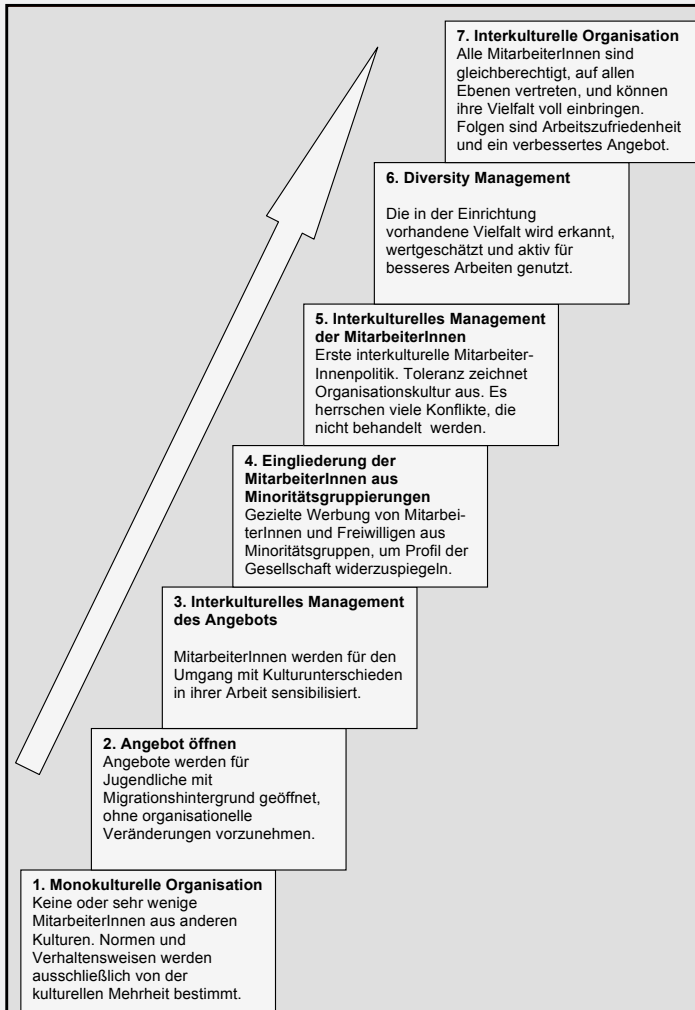


**Organisationsentwicklung  
hin zur interkulturellen  
Öffnung?**

# 6. Organisationsentwicklung hin zur interkulturellen Öffnung

Im folgenden Kapitel werden die Elemente des Entwicklungsprozesses eines Verbandes oder Jugendhauses auf dem Weg zu einer interkulturellen Organisation beschrieben. (siehe Grafik 7)

**Grafik 7: Die sieben Stufen der Organisationsentwicklung zur interkulturellen Organisation<sup>11</sup>**

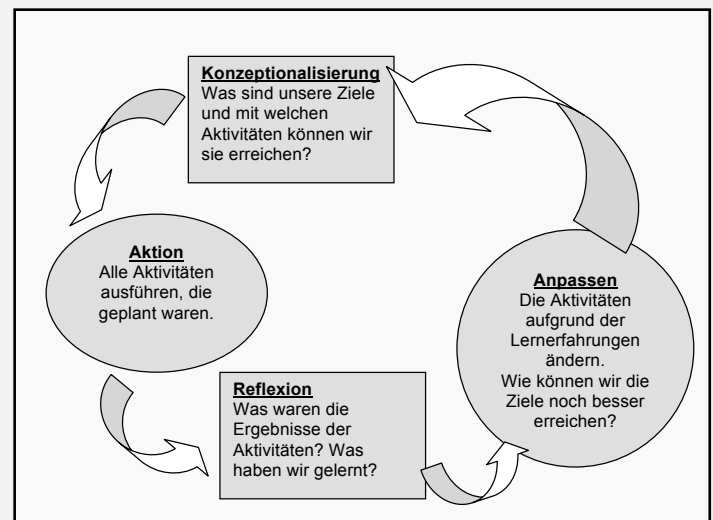


## 6.1. Vorbereitungen zur interkulturellen Öffnung

Hubertus Schroer hat festgestellt, dass die zur interkulturellen Öffnung notwendige „verinnerlichte Einstellung von Offenheit und Anerkennung gegenüber Differenz und Diversität ein langfristiger und reflexiver Lern- und Erfahrungsprozess ist, der nur in einer lernenden Organisation erfolgreich sein wird.“<sup>12</sup> Jede Organisation sollte somit einen Prozess des fortlaufenden Lernens verinnerlichen und umsetzen. Das heißt, zu Beginn die für sie angemessenen Ziele und Methoden für die organisatorische Entwicklung bestimmen und danach kontinuierlich zum Beispiel die Schritte des in der Grafik 8 dargestellten Lernzyklus anwenden.

Wie hier bereits des Öfteren erläutert, geht es bei der interkulturellen Öffnung nicht allein darum, einige Jugendliche mit Migrationshintergrund zusätzlich zu gewinnen: „Vielmehr stellt die interkulturelle Öffnung eines Verbandes einen Prozess dar, in dessen Verlauf Diskussionen und Veränderungen im Verband angestoßen werden, die die bisherige Arbeit auch kritisch reflektieren.“ (Peucker, S. 533)

**Grafik 8: Lernzyklus einer Organisation**



Bei den Beratungen während dieses Prozesses sollten so viele MitarbeiterInnen wie möglich einbezogen werden sowie VertreterInnen mit verschiedenen kulturellen Hintergründen.

Die Leitungsebene des Jugendhauses oder des Verbandes/Vereines entscheidet über die Durchführung eines Prozesses der interkulturellen Öffnung, das heißt über die ersten Schritte, wie dieser Prozess angegangen werden soll. Bestimmte MitarbeiterInnen können mit der Aufgabe betraut werden, diesen Vorgang zu planen und umzusetzen. Es kann auch ein Projektteam mit ehrenamtlichen und hauptamtlichen MitarbeiterInnen aus verschiedenen Bereichen der Einrichtung eingesetzt werden, welches für die Konzipierung und Umsetzung der interkulturellen Öffnung zuständig ist.

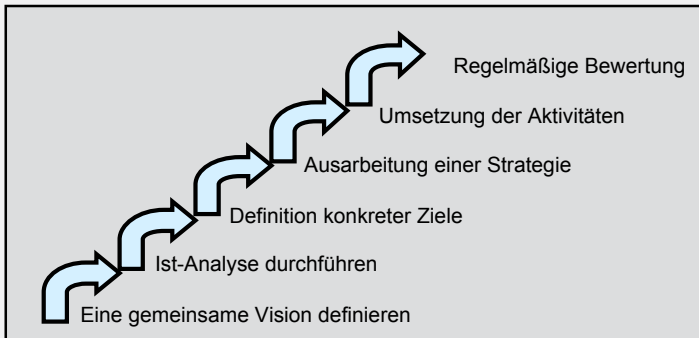
<sup>11</sup>In Anlehnung an Blom & Meier (2004), S. 171 ff

<sup>12</sup>Schroer (2007a)

Alle Aktivitäten (siehe Grafik 9) sollten in enger Beratung mit und unter Beteiligung einer möglichst großen Anzahl von MitarbeiterInnen und anderen aktiven Vereinsmitgliedern durchgeführt werden.

Im Vorfeld sollte schon im ganzen Verband oder Jugendhaus kommuniziert werden, dass beabsichtigt wird, Aktivitäten zur interkulturellen Öffnung durchzuführen. Hierzu kann es ein motivierendes Kick-off-Event mit Informationen zu den beabsichtigten Schritten geben, verbunden mit dem ausdrücklichen Angebot an alle MitarbeiterInnen zum gegenseitigen Austausch und zur Beteiligung.

**Grafik 9: Aktivitäten im Prozess der Interkulturellen Öffnung**



### **Exkurs: Ein Projektteam für die interkulturelle Öffnung**

Falls entschieden wird, dass ein für die Umsetzung der interkulturellen Öffnung verantwortliches Team zusammengestellt werden soll, gibt es einige Punkte, welche die Einrichtung beachten kann. Es ist wichtig, dass für die fest angestellten Mitglieder dieser Arbeitsgruppe extra Kapazitäten freigegeben werden.

Einerseits im Hinblick auf die Arbeitszeit, die den MitarbeiterInnen zur Verfügung steht, damit hauptamtliche MitarbeiterInnen nicht mit zusätzlichen Aufgaben zu ihrem normalen Tagespensum überfordert werden.

Andererseits hinsichtlich der Entscheidungsbefugnis für zum Beispiel die personelle Planung und die Einteilung finanzieller Ressourcen. Diese erhöhte Verantwortlichkeit ist ein motivierendes Zeichen dafür, dass die Bemühungen und die Ergebnisse ihrer Arbeit ernst genommen und wirklich umgesetzt werden. Die MitarbeiterInnen für diese Arbeitsgruppe sollten idealerweise nach deren Bereitschaft und Interesse an dem Prozess ausgesucht werden. Vorherige Informationsveranstaltungen helfen, dieses Interesse zu wecken.

Da dieses Team mit verschiedenen Faktoren von Vielfalt arbeiten wird, ist es von Vorteil, wenn seine Mitglieder selbst verschiedene kulturelle und auch persönliche und professionelle Merkmale widerspiegeln, wie Alter, Geschlecht, Interessen und dass sie verschiedene Funktionen im Verein repräsentieren und sowohl ehrenamtliche als auch hauptamtliche MitarbeiterInnen vertreten sind.

### **Einige Vorteile kulturell vielfältiger Teams gegenüber eher homogenen Gruppen sind:**

- Die Ausnutzung kulturell unterschiedlicher Denkweisen und Problemlösungszugänge (mehr Alternativen, Lösungen und Erfahrungen, weniger vorschnelle Einstimmigkeit)
- Ein umfassenderes Verständnis der interkulturellen und anderweitig vielfältigen Situation in der Einrichtung
- Erhöhte Kreativität
- Bessere Ergebnisse durch die Nutzung komplementärer Fähigkeiten
- Das Team selbst bietet interkulturelle Lernprozesse und sorgt somit für die Entwicklung interkultureller Kompetenzen
- Besserer und weitgefächerter Zugang zu den anderen MitarbeiterInnen

### **Für das gute Funktionieren dieser Arbeitsgruppe sollten die folgenden Faktoren beachtet werden:**

- Klare Zielsetzung: Wozu wurde das Team ins Leben gerufen?
- Den Mitgliedern wird Zeit und Raum zur Teambildung und zum gegenseitigen Kennenlernen gegeben: das gemeinsame Potenzial entdecken.
- Das Arbeitsverhalten des Teams sollte auf der Umsetzung interkultureller Kompetenzen und Werte basieren: die vielfältigen Möglichkeiten der Gruppe nutzen.
- Obwohl MitarbeiterInnen verschiedener Funktionen und auch Ebenen anwesend sind, herrscht gleichberechtigte Beteiligung am Prozess.
- Konflikte werden frühzeitig und offen angesprochen.
- Flexible und informelle Kommunikation: die ungezwungene Beteiligung aller erreichen, auch bei kleinen Sprachproblemen.
- Durch Beratung sollte ein einheitliches Verständnis zentraler Arbeitsbegriffe erreicht werden.

## 6.2. Eine gemeinsame Vision definieren

Jeder Verband und jedes Jugendhaus ist einzigartig. Natürlich gibt es ähnliche Aktivitäten und Richtlinien, nach denen gearbeitet wird. Jedoch ist die Situation in der Einrichtung aufgrund der individuellen MitarbeiterInnen, der Organisationskultur, des Profils der TeilnehmerInnen und verschiedener Schwerpunkte von Aktivitäten unterschiedlich. Somit ist jeder Veränderungsprozess am effektivsten, wenn seine Vision, die Ziele und die umzusetzenden Maßnahmen von der jeweiligen Einrichtung selbst definiert werden und man auf Eigenheiten eingeht und sie sich zunutze macht.

Die Vision der interkulturellen Öffnung beschreibt das eigene Verständnis davon, was man mit dem Veränderungsprozess intern und extern erreichen möchte. Sie sollte sowohl die Beratung über grundlegende Werte als auch die damit einhergehenden praktischen Faktoren mit einbeziehen.

Beispielfragen zur Definition einer Vision:

- Was sind unserer Meinung nach die Werte, die der interkulturellen Öffnung zugrunde liegen?
- Was sind externe Richtlinien und gesetzliche Vorgaben für die interkulturelle Öffnung?
- Warum möchten wir die Einrichtung interkulturell öffnen?
- Was ist der Nutzen für die MitarbeiterInnen - sowohl der ehrenamtlichen, als auch der hauptamtlichen?
- Was ist der Nutzen für den Verband oder das Jugendhaus?
- Was ist der Nutzen für die Teilnehmenden?
- Was ist der Nutzen für die Gesellschaft?

### Praxis-Check „Wo stehen wir?“

Die altbewährte interaktive Übung „Position beziehen“ ermöglicht einem Verbandsvorstand oder einem Jugendhausteam, sich verschiedener Aspekte von interkultureller Öffnung ungezwungen bewusst zu werden und die Meinungen der KollegInnen zu erfahren.

Zuerst wird auf einer freien Fläche auf dem Boden anhand von zwei Moderationskarten ein Kontinuum mit den Extremen „0 % einverstanden“ und „100 % einverstanden“ eingegrenzt. Die Mitte (50 %) gilt als Tabuzone, damit jeder und jede auch wirklich Position beziehen kann und sich nicht hinter einem „Ja, aber“ versteckt. Es werden anschließend verschiedene Aussagen nacheinander vorgelesen (am besten tut dies jemand, der in einer unbeteiligten Moderationsrolle ist) und die Teilnehmenden sollen sich jeweils nach dem Grad ihrer Zustimmung auf dem 0-bis-100-Prozent-Kontinuum positionieren und werden kurz befragt.

Mögliche Beispiele von Aussagen sind etwa:

- Wir bräuchten auch einen Kollegen oder eine Kollegin, die den gleichen Migrationshintergrund wie ein Teil der Jugendlichen hat...
- Wir sind kulturell geöffnet, da unsere Einrichtung bereits viele Jugendliche mit einer Einwanderungsgeschichte besuchen...
- Wir brauchen ein Projekt, das eine MigrantInnenselbstorganisation oder einen Verein Junger MigrantInnen (VJM) mit einbezieht.

## 6.3. Wo stehen wir? – Eine Ist-Analyse durchführen

In diesem Schritt geht es darum, die Situation, in der sich die Einrichtung momentan befindet, und ihr interkulturelles Profil genauer zu bestimmen. Das Instrument, das die Einrichtung benutzt, um diese Daten zu erheben, sollte zur jeweiligen Organisationskultur und -größe passen. Möglich sind Beobachtungen in der Organisation, außerdem strukturierte oder unstrukturierte Interviews, welche die für den Prozess Verantwortlichen mit einer Auswahl von MitarbeiterInnen führen können. Diese Auswahl von Personen sollte verschiedene Ebenen, Funktionen und die bestehende kulturelle Vielfalt der Einrichtung widerspiegeln und natürlich ehrenamtliche MitarbeiterInnen, wie JugendleiterInnen, mit einbeziehen. Außerdem ist es möglich, mit Fragebögen zu arbeiten, die alle MitarbeiterInnen anonym ausfüllen.

Wichtig ist, dass die Beantwortung der Fragen auch gefühlsmäßige Aussagen zulassen, das heißt über das subjektive Empfinden der MitarbeiterInnen über die Situation anstelle bloßer Daten- und Faktensammlung. Denn es sind gerade diese Empfindungen, die das Verhalten und das Arbeitsklima beeinflussen.

Der **interkulturelle Selbstcheck des Landesjugendringes NRW** ist ein Beispiel eines Instrumentes, um Erhebungen in der Organisation durchzuführen.

Dieses Selbsteinschätzungstool kann hervorragend als Einstiegsinstrument genutzt werden, um Vorständen, Gremien, Leitungspersonen und Teams einen ersten Überblick zu verschaffen, wie es aus einer interkulturellen Öffnungsperspektive heraus um ihren Verband, ihre Organisation oder ihr Jugendhaus steht.

Beim Durchgehen der einzelnen Rubriken und Einzelpunkte wird der Blick auch auf die unterschiedlichen Ebenen gelenkt, die bei einer Öffnung infrage kommen und zumindest mitbedacht werden müssen. So kommt es auch zu einer Sensibilisierung für komplexe Zusammenhänge innerhalb der betreffenden Institution.

Die Ergebnisse geben erste Hinweise für Bereiche, welche besonders einer Veränderung bedürfen. In der Folge können dann diese Bereiche näher beschrieben, entsprechende Projekte und eine strategische Abfolge derselben geplant werden.

### Aufgabe:<sup>13</sup>

Bearbeiten Sie jeder für sich den nachfolgenden Fragebogen und vergleichen Sie Ihre Ergebnisse.

- Welche Punkte sind gleich oder ähnlich?
- Wo gibt es sehr unterschiedliche Wahrnehmungen?  
Was könnten Gründe dafür sein?
- Wie könnten Projekte aussehen, die sich speziell mit den Strukturen bei Ihnen befassen?

<sup>13</sup>Interkultureller Selbstcheck Landesjugendring NRW:

<http://www.ljr-nrw.de/index.php?id=513>

Tabelle 1: Interkultureller Selbstcheck Landesjugendring NRW/Ausschnitt

Strukturen im Verband/ Jugendring		trifft zu	trifft über- wiegend zu	trifft weniger zu	trifft nicht zu
<b>Teilnehmende/ Ehrenamtliche</b>		<i>Bitte ankreuzen:</i>			
1.	Der Verband/ Jugendring erreicht viele TeilnehmerInnen aus Zuwandererfamilien.				
2.	Im Verband/ Jugendring arbeiten Ehrenamtliche mit Migrationshintergrund mit.				
<b>Vorstand</b>					
3.	Im Vorstand sind Personen mit Migrationshintergrund angemessen vertreten.				
4.	Es gibt Konzepte, um die Vorstandstätigkeit von Personen mit Migrationshintergrund gezielt zu fördern.				
<b>Optional: Hauptamtliche Mitarbeiter/innen</b>					
5.	Es gibt Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund auf Honorarbasis.				
6.	Es gibt Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund in Teilzeit- oder Vollzeit.				
7.	Es gibt Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund in Leitungspositionen.				
8.	Alle Mitarbeiter/innen versuchen regelmäßig, interkulturelle Themen in den Verband/ Jugendring zu tragen.				
<b>Gremien</b>					
9.	In den Gremien arbeiten Personen aus Zuwandererfamilien mit.				
10.	Bei der Terminierung der Sitzungen und Veranstaltungen werden kulturelle und religionsspezifische Bedürfnisse von Personen aus Zuwandererfamilien (z.B. religiöse oder kulturelle Feiertage, Verpflegung) berücksichtigt.				
<b>Optional: Mitgliedsverbände (bei Dachverbänden oder Jugendringen)</b>					
11.	Im Dachverband/ Jugendring sind Vereine junger MigrantInnen (VJM) und/oder MigrantInnen-Selbstorganisationen (MSO) Mitglied.				
12.	Es gibt Konzepte, um die Mitgliedschaft von VJM und/oder MSO zu fördern.				
<b>Ergebnis „Strukturen“</b>		<i>Hier bitte die Ergebnisse aus den einzelnen Rubriken zusammenzählen:</i>			

Auch Gaitanides hat eine „**Checkliste für die interkulturelle Öffnung sozialer Dienste**“ entwickelt.

Die Beantwortung dieser Checkliste gibt Aussagen über den aktuellen Grad der Öffnung der eigenen Organisation. Nur die für die Jugendarbeit relevanten Punkte dieser Checkliste werden im Folgenden berücksichtigt.<sup>14</sup>

- Wird die multiethnische Bevölkerungsstruktur im Einzugsbereich der Einrichtung in der Nutzerstruktur (Teilnehmer) abgebildet?
- Wenn nein, was sind die Zugangsbarrieren beziehungsweise die Gründe für die Überrepräsentation?
- Gibt es MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund beziehungsweise muttersprachlichen Kenntnissen? Wenn nein, was sind die Gründe?
- Sind MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund auch auf der Leitungsebene vertreten?
- Ist die interkulturelle/antidiskriminierende Ausrichtung im Leitbild und der Konzeption der Einrichtung erkennbar?
- Wird die interkulturelle/antidiskriminierende Ausrichtung im Erscheinungsbild und der Öffentlichkeitsarbeit der Einrichtung erkennbar?
- Betrachtet der Träger/die Leitung die interkulturelle Öffnung auch als eine Organisationsentwicklungs- und Managementaufgabe?
- Welche Sprachen sind vertreten und wie wird mit Mehrsprachigkeit und Sprachwechsel (Code-Switching) umgegangen?
- Werden interkulturelle/antidiskriminierende Aspekte der Arbeit im Team regelmäßig angesprochen?

- Gibt es Ansätze zu einer gezielten interkulturellen Teamentwicklung zum Abbau von Machtgefälle und zur produktiven Nutzung der Vielfalt der Perspektiven?
- Haben die MitarbeiterInnen sich an einschlägigen Fortbildungen oder Fachtagungen beteiligt?
- Gibt es Kontakte/Kooperationsbeziehungen mit MigrantenInnenselbstorganisationen (Initiativen, Vereinen, religiösen Gemeinschaften)?

**Die Ergebnisse aller Erhebungen sollten deutliche Aussagen geben über folgende Faktoren:**

- Was ist der Sensibilisierungsgrad der MitarbeiterInnen für interkulturelle Angelegenheiten?
- Wie wird mit kultureller Vielfalt umgegangen? Gibt es Strukturen oder Prozesse, die diskriminierend wirken?
- Wo gibt es ungenutzte Potenziale? Unter potenziellen Teilnehmern und unter den Kompetenzen der MitarbeiterInnen.
- Gibt es Einstellungen von MitarbeiterInnen, Führungsstile, organisatorische Praktiken oder Strukturen, die diskriminierend wirken?
- Was sind die Faktoren unserer Arbeit, die zum Erfolg unseres Angebotes beitragen? Welchen interkulturellen Inhalt haben diese Faktoren?
- Ist unser Angebot und unsere Öffentlichkeitsarbeit ansprechend für Jugendliche mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen?
- Spiegelt das Profil unserer Sponsoren und Kooperationspartner kulturelle Vielfalt wider?

<sup>14</sup>Gaitanides 2009, S. 25

## 6.4. Die Definition konkreter Ziele

Basierend auf den Ergebnissen der Ist-Analyse sollten für alle Bereiche des Verbandes oder des Jugendhauses konkrete Ziele definiert werden. Diese sollten einerseits quantitative Aussagen machen, die leicht messbar sind, wie zum Beispiel:

- „über die nächsten fünf Jahre den Anteil von MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund um 20 Prozent erhöhen,“
- „10 Prozent des Jahresbudgets des Folgejahres für Maßnahmen der interkulturellen Öffnung deklarieren.“

Andererseits sollten qualitative Aussagen möglich sein, deren Erreichung durch entsprechende Fragen in jährlichen Evaluationsbögen ermittelt werden kann. Dies betrifft Fragen über Empfindungen der Organisationskultur und des allgemeinen Klimas der Teamarbeit in Bezug auf interkulturelle Gegebenheiten, wie zum Beispiel:

- „Haben Sie das Gefühl, dass es zu Konflikten in der Einrichtung kommt, deren Ursache kulturelle Faktoren sind?“
- „Haben Sie das Gefühl, dass die kulturelle Vielfalt, die Sie oder andere MitarbeiterInnen mit sich bringen, in der Einrichtung wertgeschätzt wird?“
- „Können Sie, Ihrem Empfinden nach, Ihre persönlichen Charakterzüge und Fähigkeiten in die Organisation einbringen?“

Außerdem sollten die Ziele mit dem Leitbild und den übergeordneten Zielen des Jugendhauses, Verbandes oder der Jugendorganisation verbunden werden. Das heißt, die interkulturelle Öffnung sollte letztendlich zu einem verbesserten Angebot für die TeilnehmerInnen beitragen.

Bei allen Aktivitäten sollte deutlich sein: „Warum setzen wir diese Maßnahme um und was möchten wir damit für unsere Einrichtung und unsere TeilnehmerInnen erreichen?“

Somit sollte die kulturelle Dimension mit anderen Jahreszielsetzungen verbunden werden:

- „Wir möchten die Anzahl der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen, CopilotInnen und AnimaterInnen auf zehn Personen erhöhen, davon sollten mindestens drei Personen einen Migrationshintergrund haben.“
- „30 Prozent der Projekte des folgenden Jahres sollen einen interkulturellen Bezug haben.“

„Im kommenden Jahr möchten wir X TeilnehmerInnen *erreichen*, davon *mindestens X Prozent* Jugendliche mit Migrationshintergrund.“

## 6.5. Ausarbeitung einer Strategie

An dieser Stelle des Prozesses werden konkrete Maßnahmen festgelegt, um die definierten Ziele zu erreichen. Ein Projektplan wird gemeinsam entworfen, der auch die Verantwortlichen für Aktivitäten und die dazugehörigen Zeitfenster aufzeigt. Aufgaben sollten ausgeglichen verteilt werden und einzelne MitarbeiterInnen dürfen nicht mit neuen Maßnahmen überfordert werden. Dies kann durch gemeinsame Entscheidungsfindung und gute Kommunikation vermieden werden.

Die Maßnahmen sollten so weit wie möglich in existierende Methoden des Verbandes oder Jugendhauses integriert werden anstatt neue zu entwickeln. Die Aktivitäten sollten vielmehr der Individualität der Einrichtung entsprechen und ganz natürlich die existierenden Prozesse und Strukturen ergänzen.

Die interkulturellen Maßnahmen sollten zumindest die folgenden Bereiche umfassen:

- **Neugestaltung des Leitbildes** unter Einbeziehung einer interkulturellen Dimension;
- **Fortbildungen für die Führung und alle MitarbeiterInnen**, zum Beispiel allgemeine Konzepte der interkulturellen Öffnung, interkulturelle Kompetenzen;
- **Interkulturelles Management** - die interkulturelle Sensibilität der Führung in ihren Aufgaben fördern, zum Beispiel in der
  - Werbung von neuen MitarbeiterInnen, Ehrenamtlichen, JugendleiterInnen (Co-PilotInnen und AnimaterInnen);
  - Einarbeitung der ehrenamtlichen und hauptamtlichen MitarbeiterInnen;
  - MitarbeiterInnenentwicklung und -beförderung;
  - Kommunikationsstrategien;
  - Gestaltung eines interkulturell attraktiven Angebotes;
  - Die Zusammenarbeit mit TeilnehmerInnen;
  - Angemessene Öffentlichkeitsarbeit und Werbung.

## 6.6. Umsetzung der Aktivitäten

Nachdem die Maßnahmen festgelegt wurden, werden sie im Verband oder Jugendhaus kommuniziert. Idealerweise werden kleine Workshops abgehalten, in denen MitarbeiterInnen umfassend in die Aktivitäten eingeführt werden und nochmals die Möglichkeit haben, Verbesserungsvorschläge zu machen und freiwillig Verantwortung für bestimmte Aktivitäten zu übernehmen.

Damit alle Beteiligten befähigt werden, die definierten Maßnahmen effektiv umzusetzen, sollten anschließend die Trainings stattfinden, die zur Mitarbeiterentwicklung geplant waren.

Die Umsetzung erfolgt dann nach dem Zeitplan, der für die Maßnahmen definiert wurde. Das Team oder die Einzelpersonen, die für den Prozess der interkulturellen Öffnung verantwortlich sind, überwachen und bewerten den Fortschritt der Umsetzung. Sie sollten auch jederzeit als AnsprechpartnerInnen bei Fragen und Problemen zur Verfügung stehen. Außerdem sollte die Kommunikation mit dem Vorstand und der Geschäftsführung gut funktionieren, so dass sie regelmäßig über den jeweiligen Status und über Fortschritte sowie Probleme informiert werden und gegebenenfalls unterstützend einwirken können.

### Praxis-Check : SWOT-Analyse

Sowohl bei der Ist-Analyse als auch bei einer ersten Überlegung zu konkreten Zielen kann eine gemeinsame SWOT-Analyse hilfreich sein.

<p><i>Stärken unserer Organisation (strength)</i></p> <p>In diesen Bereichen ist unsere Organisation bezogen auf das Leitbild „interkulturelle Öffnung“ gut.</p>	<p><i>Schwächen unserer Organisation (weakness)</i></p> <p>In diesen Bereichen hat unsere Organisation bezogen auf das Leitbild „interkulturelle Öffnung“ Schwächen. Hier besteht Handlungsbedarf</p>
<p><i>Chancen unserer Organisation (opportunities)</i></p> <p>In diesen Bereichen kann sich unsere Organisation ohne große Probleme weiter verbessern.</p>	<p><i>Gefahren für unsere Organisation (threats)</i></p> <p>In diesen Bereichen bestehen Probleme, welche die günstige Entwicklung unserer Organisation hemmen.</p> <p>Wo kann man ansetzen, um diesen Problemen entgegenzuwirken?</p>



## 6.7. Regelmäßige Bewertung

Interkulturelle Öffnung ist ein langfristiger Prozess, dessen Auswirkungen erst nach einiger Zeit sichtbar werden. Um Fortschritte zu messen, sollte man regelmäßige Berichte verfassen, die eine Analyse der erreichten Veränderungen möglich machen. Alle drei Monate sollten kleine Bewertungen stattfinden und einmal im Jahr eine umfassende Untersuchung.

Zu diesem Zweck können einerseits die quantitativen Ziele überprüft werden, die in der Planung festgelegt wurden. Darüber hinaus können durch Fragebögen und Interviews die persönlichen Empfindungen der MitarbeiterInnen über die Auswirkungen der Maßnahmen interkultureller Öffnung festgestellt werden.

### Auf diese Weise kann die Einrichtung lernen:

- welche Maßnahmen effektiv waren und welche nicht,
- welche möglichen Probleme, die durch Aktivitäten der interkulturellen Öffnung auftraten, frühzeitig angezeigt werden und entgegengewirkt werden können bevor Konflikte entstehen,
- welche positive Veränderungen identifiziert und verstärkt werden können,
- welche weiteren Maßnahmen notwendig sind oder hilfreich sein können.

Es entsteht somit ein Kreislauf des Lernens wie in Grafik 8 dargestellt. Nach jeder Bewertung werden die ursprünglichen Maßnahmen überprüft und angepasst, um der bisherigen Entwicklung der Einrichtung und ihren Bedürfnissen zu entsprechen. Das Lernen aus diesen Erfahrungen kann der Einrichtung außerdem besondere Einsichten geben und kulturelle Ursachen von Konflikten und Auswirkungen von Missständen aufzeigen, deren Zusammenhänge vorher vielleicht gar nicht deutlich waren.

Nachfolgend einige Indikatoren, die regelmäßig überprüft werden sollten und Auskunft darüber geben können, ob die Maßnahmen des interkulturellen Managements effektiv sind.

### Quantitative Indikatoren:

- Anteil der MitarbeiterInnen aus kulturellen Minderheiten an der gesamten MitarbeiterInnenzahl;
- Anzahl der Neueinstellungen von MitarbeiterInnen aus kulturellen Minderheiten;
- Beförderungshäufigkeit von MitarbeiterInnen aus kulturellen Minderheiten;
- Teilnahmehäufigkeit von MitarbeiterInnen aus kulturellen Minderheiten an Maßnahmen der Personalentwicklung;
- Fluktuationsquote von MitarbeiterInnen aus kulturellen Minderheiten;
- Fehlzeitenquote einzelner MitarbeiterInnengruppen;
- Beschwerdequote einzelner MitarbeiterInnengruppen;
- Anteil der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen, Co-PilotInnen und JugendanimateurInnen mit Migrationshintergrund;
- Anteil der Teilnehmenden mit Migrationshintergrund an der gesamten TeilnehmerInnenzahl.

### Qualitative Indikatoren:

- Der Anteil positiver Antworten zum aktuellen interkulturellen Management;
- Anteil positiver Antworten zu neu eingeführten Maßnahmen des interkulturellen Managements;
- Zufriedenheitsquote einzelner MitarbeiterInnengruppen zum Thema interkulturelles Management (Anzahl zufriedener MitarbeiterInnen Gruppe A durch Anzahl der zufriedenen MitarbeiterInnen insgesamt);
- Beteiligung an informellen Netzwerken unter den MitarbeiterInnen und Freiwilligen, keine Grüppchenbildung.

## 6.8. Mögliche Fehler bei der Umsetzung

In den folgenden Absätzen werden einige mögliche Fehler aufgezeigt, welche die interkulturelle Öffnung behindern und Frustration unter den Beteiligten hervorrufen können. Sie können von vornherein vermieden werden.

### Entwicklungsmaßnahmen müssen ganzheitlich sein

In einigen Einrichtungen beschränken sich die Aktivitäten nur auf vereinzelte Fortbildungsmaßnahmen von MitarbeiterInnen. Diese MitarbeiterInnen haben dann zwar die Aufgabe, das Gelernte umzusetzen, sie finden jedoch eine alte Organisationssituation vor mit traditioneller Organisationskultur, Struktur und Prozessen. Ohne eine allgemeine Unterstützung, breit angelegte Fortbildung und eine umfassende Entwicklung der Jugendeinrichtung können selbst engagierte und motivierte MitarbeiterInnen diese Gegebenheiten nicht beeinflussen und vergeuden oft viel Zeit und Energie. Als Resultat bewertet die Einrichtung die Wirkung des Trainings als gering und nimmt dies als Grund, keine weiteren interkulturellen Maßnahmen durchzuführen, anstatt zu erkennen, dass eine ganzheitliche Organisationsentwicklung unter Veränderung von Prozessen und Strukturen notwendig ist.

### Keine Standardlösungen anwenden

One-size-fits-all-Konzepte, die aus Büchern oder in Trainings mit externen TrainerInnen übernommen wurden und sich vielleicht bei anderen Jugendorganisationen in der Vergangenheit bewährt haben, können sich als unangemessen oder einfach nicht wirksam erweisen. Der Grund liegt darin, dass diese Konzepte weder die spezifische Ausgangssituation in dem jeweiligen Verband oder Jugendhaus, noch die Einstellungen der MitarbeiterInnen oder die besonderen Ziele der Institution, auch in interkultureller Hinsicht, berücksichtigen. Natürlich kann man aus den Erfahrungen von anderen Einrichtungen lernen und bewährte Praktiken ausprobieren. Die eigene Strategie der interkulturellen Öffnung sollte jedoch organisch aus dem Innern der Organisation wachsen - und zwar durch die Beteiligung aller MitarbeiterInnen an einem Beratungsprozess.

### Vielfalt nicht stigmatisieren

Des Weiteren darf es nicht dazu kommen, dass MitarbeiterInnen und Teilnehmende mit besonderem kulturellem Hintergrund stigmatisiert und als Aushängeschild präsentiert werden und sich als „Alibi-MigrantIn“ fühlen. Ziel ist es nicht, einzelne MitarbeiterInnen mit kulturell vielfältigem Hintergrund und deren besondere Merkmale hervorzuheben und von ihnen zu erwarten, sich einer bestimmten Rolle gemäß zu verhalten und nur diese Merkmale in die Einrichtung einzubringen. In diesem Prozess geht es vielmehr darum, die Möglichkeit zu schaffen, dass alle MitarbeiterInnen - egal aus welchem Hintergrund und mit welchen Eigenschaften - sich mit ihrer ganzen vielfältigen Persönlichkeit, das heißt mit ihrem eigenen Charakter, einbringen können. So werden Menschen in ihrer Ganzheit wahrgenommen und es wird Beteiligung, Flexibilität und Entwicklung ermöglicht, was die Arbeitsmotivation steigert und den allgemeinen Umgang der MitarbeiterInnen miteinander verbessert.

### Die richtige Motivation haben

In manchen Jugendeinrichtungen werden Aktivitäten der interkulturellen Öffnung nur als Zusatzqualifikation angesehen und nicht als grundlegender Prozess, der notwendig und angemessen ist, um effektiv und gesellschaftsfördernd arbeiten zu können. In diesem Fall werden Maßnahmen durchgeführt, um Zertifizierungen der MitarbeiterInnen und einige kurzfristige Ergebnisse vorweisen zu können. Langfristige Auswirkungen und nachhaltige Entwicklung werden durch die gewählten Maßnahmen nicht erreicht. Werte und innere Einstellungen müssen sich ändern, damit die Arbeitsweise der Jugendeinrichtung interkulturelle Vielfalt widerspiegelt und sie glaubwürdig ist für Jugendliche. Interkulturelle Jugendarbeit und die dazugehörigen Kompetenzen der Jugendarbeiter sollten nicht als die Kür, wenn alles andere erledigt ist, verstanden werden, „sondern muss als Pflichtprogramm und Basiskompetenz für jedwede Form der Jugendarbeit angesehen werden.“ (Schuch<sup>15</sup>)

### Unstimmigkeiten nicht rein kulturell bewerten

Unstimmigkeiten und Konflikte zwischen den MitarbeiterInnen, auch zwischen den Jugendlichen, können eine Vielzahl von Gründen haben. Gerade bei Organisationen, die sich im Prozess der interkulturellen Öffnung befinden, tendieren die Beteiligten dazu, ein hohes Gewicht auf kulturelle Faktoren zu legen, besonders, wenn sie frustriert sind von den Änderungen, die stattgefunden haben und nach Argumenten gegen eine weitere Umsetzung suchen. Somit werden normale menschliche Unstimmigkeiten aus kultureller Sicht bewertet: „Multikulturalismus als Deutungsmuster steht in der Gefahr, stereotype Sichtweisen Jugendlicher und pauschale Erklärungen ihrer Verhaltensweisen zu transportieren, die den an eine fachlich qualifizierte sozialpädagogische und sozialarbeiterische Interpretation zu stellenden Anforderungen in keiner Weise gerecht werden. Geboten ist es demgegenüber, im Kontext einer differenzierten Betrachtung der Lebenssituation Jugendlicher zu klären, was die Gründe und der Sinn der Verwendung bestimmter kultureller Elemente in jeweiligen Kontexten sind.“ (Scherr, 2005<sup>16</sup>)

Die eigentlichen Gründe, die im allgemeinen Umgang der MitarbeiterInnen miteinander, der Kommunikationsart oder der Organisationskultur liegen können, werden nicht berücksichtigt. Es werden falsche Schlüsse gezogen und dies kann dazu führen, dass sich Gruppen unter den MitarbeiterInnen bilden, Ausgrenzung noch verstärkt wird, größere Konflikte auftreten und die interkulturelle Öffnung unnötig negativ bewertet wird.

Die Entscheidungstragenden im Entwicklungsprozess und die Führung müssen sich dieses verständlichen Problems bewusst sein und in ihre Strategie Maßnahmen integrieren, die diesem vorbeugen - beispielsweise regelmäßige MitarbeiterInnengespräche, allgemeine Methoden zur Problemanalyse und Konflikttransformation.

<sup>15</sup> Joachim Schuch: *Interkulturelle Kompetenz - die Kür der Kinder - und Jugendarbeit?*  
In *SGB VIII-Online-Handbuch* (S. 4)

<sup>16</sup> Scherr (2005): S. 184



# **Mitarbeiterentwicklung hin zur interkulturellen Öffnung?**

# 7. Mitarbeiterentwicklung hin zur interkulturellen Öffnung

Um zu garantieren, dass sie zu einer erfolgreichen Umsetzung der interkulturellen Öffnung beitragen können, müssen alle MitarbeiterInnen auf allen Ebenen in Fortbildungsmaßnahmen mit einbezogen werden.

In Jugendverbänden, –organisationen und –häusern wird ein großer Teil der Arbeit von Ehrenamtlichen getragen. Auch für sie ist es wichtig, das nötige „interkulturelle“ Wissen und die entsprechenden Kompetenzen im Rahmen von Fortbildungsmaßnahmen vermittelt zu bekommen. Sie sollten deshalb zusammen mit den Hauptamtlichen in sämtliche Aktivitäten voll eingebunden werden.

Mittel- und langfristige Entscheidungen und Visionen werden häufig vom Vorstand und in verschiedenen Gremien, Kommissionen und so weiter angedacht, formuliert und angestoßen. Nimmt die Jugendeinrichtung die interkulturelle Öffnung ernst, so bedeutet dies, dass auch auf diesen Ebenen die nötigen interkulturellen Kompetenzen präsent sein sollten, um den Öffnungsprozess kompetent mittragen und steuern zu können. Es ist wichtig, dass gezielt Jugendliche oder junge Erwachsene mit Einwanderungsgeschichte vom Vorstand und anderen Entscheidungsgremien gefördert werden und in die Gremien- und Vorstandsarbeit in verantwortlicher Position mit einbezogen werden.

Wichtig ist es, zunächst das nötige Bewusstsein für das Thema „Interkulturelle Öffnung und Integration“ zu schaffen; hilfreich hierfür können spezifische Informationsveranstaltungen und die interne Öffentlichkeitsarbeit (Aushänge, Verbandszeitschrift, et cetera) sein. Auch Diskussionen in Gremien zu der Thematik können zu einem Hinterfragen der eigenen Struktur führen. Bewusstes Einladen von ReferentInnen mit Einwanderungshintergrund und Begegnungen mit MigrantInnen können zusätzlich motivierend wirken und durch ein besseres Verständnis kann auch das bestehende Angebot entsprechend angepasst und ergänzt werden.

Um graduell zu erreichen, dass interkulturelle Kompetenzen im Team der MitarbeiterInnen vertreten sind, sind mehrere **Vorgehensweisen** möglich:

- Die **„End of the Pipe“-Strategie**: Das nötige interkulturelle Wissen und die erforderlichen Kompetenzen werden den MitarbeiterInnen, die für die Einrichtung arbeiten, durch Trainings gegeben.

Vorteil: Das komplette Team muss nicht grundsätzlich erneuert werden.

Nachteil: Es kann Motivationsmängel geben, da die MitarbeiterInnen sich diesen Themen gegebenenfalls nicht verbunden fühlen.

- Die **„Beginning of the Pipe“-Strategie**: Bei frei werdenden Stellen werden gezielt neue MitarbeiterInnen gesucht, die die erforderlichen Profile mit interkulturellen Kompetenzen mitbringen, sei es, dass sie etwa in Kontexten gearbeitet haben, die bereits interkulturelle Öffnung betreiben, oder sei es, dass ein Teil ihrer Ausbildung interkulturelle Themen beinhaltete. Hierzu gehört auch, wenn besonders viele Jugendliche mit einem spezifischen Einwanderungshintergrund das Jugendhaus besuchen, dies im (ehrenamtlichen oder/und hauptamtlichen) Team durch die Mitarbeit eines Kollegen oder einer Kollegin mit demselben Migrationshintergrund widerzuspiegeln.

Eine solche Wahl kann eine starke Signalwirkung für die jugendlichen BesucherInnen haben und zeigen, wie Integration funktionieren kann. Dies kann sehr positive Auswirkungen auf ihre Motivation und ihr Engagement in der Jugendeinrichtung haben.

Da die interkulturelle Aus- und Weiterbildung für die Mitarbeitenden und Verantwortlichen eine maßgebliche Aufgabe darstellt, ist es besonders wichtig, dass dieser Anspruch auch wieder im Leitbild festgehalten wird. Ein Beispiel für ein vielschichtiges Weiterbildungsprojekt ist die MultiplikatorInnenschulung „Train the Trainer“ des Landesjugendringes NRW e.V., unter Federführung des Projekts „Ö“, ein über mehrere Jahre angelegtes Projekt des Landesjugendringes zur Unterstützung der interkulturellen Öffnung des Verbandes und seiner Mitgliedsorganisationen.

Dieser jugendpolitische Zusammenschluss auf Landesebene bot eine Fortbildungsreihe an, die sich sowohl an deutsche und migrantische, ehrenamtliche und hauptamtliche MitarbeiterInnen aus Jugendringen/ Jugendverbänden UND Vereinen junger MigrantInnen richtete. Sie hatte die interkulturelle MultiplikatorInnenausbildung für die verbandliche Jugendarbeit zur Förderung der interkulturellen Öffnung von migrantischen und deutschen Jugendverbänden zum Ziel. Die TeilnehmerInnen sollten anschließend ihren Verbänden und Organisationen als ReferentInnen und MultiplikatorInnen für interkulturelle Fortbildungen zur Verfügung stehen.

Hauptinhalte, welche in vier Wochenendseminaren (um auch den Ehrenamtlichen eine Teilnahme zu ermöglichen) vermittelt wurden, waren neben praktischen Umsetzungsprojekten die Schwerpunktthemen:

- Migrationsgeschichte
- Interkultureller Dialog
- Interkulturelle Öffnung
- Interkulturelle Kompetenz/interkulturelle Kommunikation



# **Der Blick nach außen - Kooperationswege**

## 8. Der Blick nach außen –Kooperationswege

Interkulturelle Öffnung kann nicht nur durch interne Prozesse und durch die Aufnahme einzelner Jugendlicher als TeilnehmerInnen vorangetrieben werden, sondern auch durch die Errichtung von Beziehungen mit anderen Jugendeinrichtungen (siehe Grafik 4, Seite 12).

### **Kooperation mit Vereinen junger MigrantInnen (VJM)**

Diese Vorgehensweise beinhaltet, dass Jugendorganisationen bei diesen Vereinen die Eigeninitiative und Selbsthilfe fördern und die Netzwerke verschiedener kultureller Gruppen stützen und damit ressourcenorientiert an den Stärken der eigenen Zielgruppen ansetzen.

Es können hierbei einzelne gemeinsame Projekte ins Auge gefasst werden. Bei einer erfolgreichen Kooperation für beide Seiten kann auch eine spätere Aufnahme in den eigenen Verband angestrebt werden.

Eine Möglichkeit der Kooperation ist die Organisation gemeinsamer Fortbildungsveranstaltungen und Seminare. Eine weitere Möglichkeit der Kooperation ist, gemeinsam ein interkulturelles Angebot zu kreieren:

Bei Vereinen junger MigrantInnen arbeiten größtenteils MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund und bieten Aktivitäten, die sich hauptsächlich an den eigenen „Kulturkreis“ richten. Wenn gemeinsam Projekte entwickelt und angeboten werden, kann man die Interessen und Bedürfnisse sehr vielfältiger Kulturkreise abdecken und man erreicht somit ganz neue Kreise von TeilnehmerInnen.

Vorteile von Kooperationen:

Die Kooperation setzt einen Lernprozess unter den beteiligten MitarbeiterInnen in Gang, der hilft, die luxemburgische Gesellschaft besser zu verstehen und zukünftige Aktivitäten besser an die Jugendlichen im Einzugsbereich anzupassen. Die interkulturelle Fortbildung der MitarbeiterInnen findet auf diese Weise sehr praktisch durch den beiderseitigen Austausch und das gemeinsame Planen und Organisieren statt. Dies trägt nicht nur zur Öffnung von vormals kulturell luxemburgisch geprägten Einrichtungen bei, sondern auch zur Öffnung von Vereinen junger MigrantInnen und deren Aktivitäten zum Nutzen für die gesamte Luxemburger Gesellschaft.

Zwischen den verschiedenen Einrichtungen kommt es auch zu Prozessen organisatorischen Lernens. Alte Denk- und Handlungsweisen in Strukturen und Prozessen werden durch die Erfahrung mit anderen Organisationskulturen hinterfragt und gegebenenfalls weiterentwickelt.

Beide Institutionen erweitern ihr Netzwerk durch diese Kooperation und es eröffnen sich somit neue Möglichkeiten für zukünftige Projekte. Außerdem bedeutet es Kontakt zu potenziellen zukünftigen ehrenamtlichen und angestellten MitarbeiterInnen und zu TeilnehmerInnen.

Ein weiterer und sehr praktischer Vorteil ist, dass Vereine junger MigrantInnen in ihrer Arbeit bestärkt werden können, indem sie durch die Kooperation mit öffentlichen Jugendeinrichtungen Zugang zu neuen finanziellen Fördermöglichkeiten für ihr Angebot bekommen und eine größere, öffentliche Repräsentanz erreichen können. Das eröffnet neue Wirkungsmöglichkeiten in der Gesellschaft.

### **Anerkennung der Existenz von Vereinen junger MigrantInnen ohne Kooperation**

„Die Selbstorganisation kann als ein legitimes und integrationsförderliches Organisationsmodell verstanden werden, das für die Identitätsbildung von Jugendlichen mit Migrationshintergrund eine bedeutende Unterstützungsfunktion haben kann. (...) Die VJM stellt einen Schutzraum dar, der es den Jugendlichen mit Migrationshintergrund ermöglicht, sich in der Migrationsgesellschaft zu orientieren, zu agieren und schließlich gesellschaftlich zu partizipieren.“<sup>17</sup>

Für etablierte Jugendverbände heißt das, dass sie erstmal die Existenz von VJM als selbstverständliche Bestandteile der luxemburgischen Jugendarbeit anerkennen und deren Beiträge zur Zivilgesellschaft würdigen, ohne dass es zu einer Zusammenarbeit kommt.

Anerkennung kommt von Kennen. Hilfreich für einen ersten Überblick über VJM und solche, die es werden wollen oder einen sehr geringen Organisationsgrad haben (und diesen aus den verschiedensten Gründen behalten wollen), könnte die Erstellung eines leicht zu pflegenden, internetbasierten digitalen Verzeichnisses sein, das ein erstes ausführliches Bild über existierende Organisationen ergeben könnte. Hier wäre es dann für die etablierten Verbände möglich, nach potenziellen Mitgliedern oder Kooperationen zu suchen. Dies allerdings ohne Gewähr.<sup>18</sup>

Außerdem: Um ein partnerschaftliches Vertrauen für eine mögliche Kooperation aufzubauen, bedarf es eines längeren vertrauensbildenden Zeitraumes des Kennenlernens, der Jahre dauern kann und nicht als ein Ziel sondern als ein permanenter Prozess zu verstehen ist.

In der Praxis hat sich deshalb der buddhistische Spruch „Wenn Du schnell ankommen willst, musst Du langsam gehen!“ voll bewährt.

<sup>17</sup>Jagusch (2007a), S. 5

<sup>18</sup>Auflistung von Organisationen/Vereinen zum Beispiel in der Veröffentlichung „Bouger pour faire bouger“ SeSoPi;SNJ, S. 58

[http://www.snj.public.lu/publications/dossiers-snj/dossier-thematique/bouger-faire-bouger/brochure\\_bouger-voter.pdf](http://www.snj.public.lu/publications/dossiers-snj/dossier-thematique/bouger-faire-bouger/brochure_bouger-voter.pdf)



# Das Angebot

# 9. Das Angebot

*"I can only show you the door. But YOU're the one who has to walk through it." Morpheus in dem Film „Matrix“*

Bei der Gestaltung eines interkulturellen Angebotes müssen verschiedene Kriterien beachtet werden.

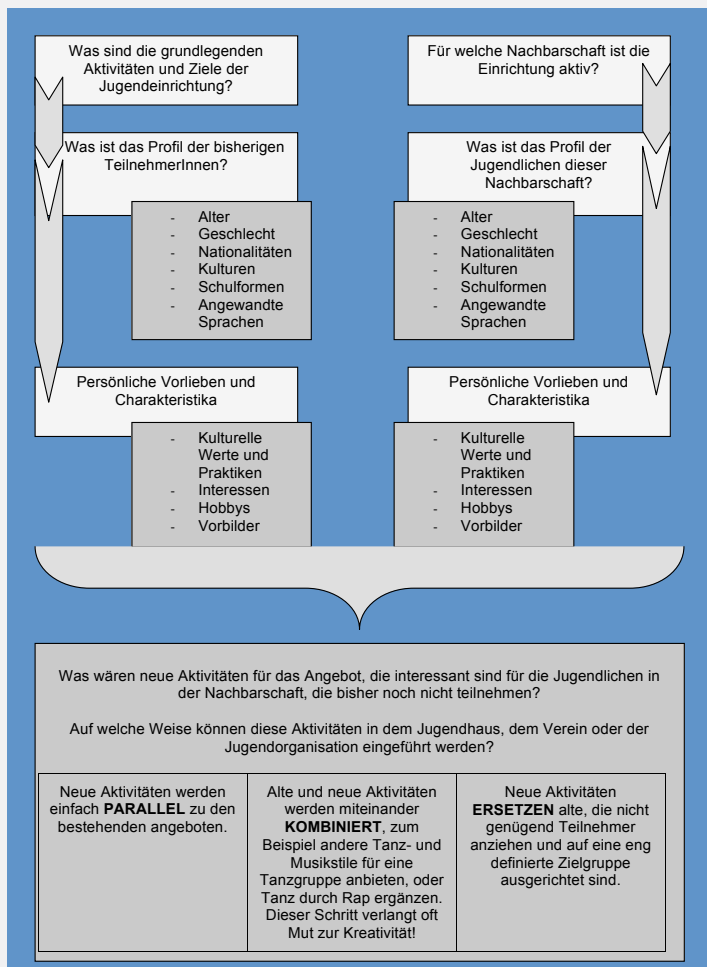
Das Angebot sollte:

- den Zielen des Jugendhauses, des Verbandes oder der Jugendorganisation entsprechen,
- attraktiv sein für Jugendliche aus verschiedenen Kulturen im Einzugsbereich,
- frei sein von Barrieren, welche die Teilnahme von bestimmten Jugendlichen behindern.

Ein interkulturelles Angebot sollte dabei auch als Bildungsangebot im Sinne einer aktiven Auseinandersetzung mit der Umwelt verstanden werden und damit den interkulturellen Dialog fördern: "Es besteht damit eine Chance, dass alle Seiten etwas darüber erfahren, nach welchen Kriterien, mit welcher 'Brille' die jeweils andere Seite die Wirklichkeit beobachtet, beurteilt und bewertet. Dabei gilt es auch, immer wieder auf Gemeinsamkeiten zurückzukommen, ob im Bereich der Erfahrung als Jugendlichen oder im Bereich gemeinsamer Interessen und Fähigkeiten." (Seiler, S. 208) In der Grafik 10 sind mögliche Schritte für das Design des Angebotes eines Jugendhauses, Verbandes oder einer Jugendorganisation dargestellt.

Vorherige Diskriminierungserfahrungen, Sprachbarrieren und Einschränkungen der eigenen Kultur können Hindernisse darstellen und spezielle Lösungsansätze erforderlich machen. (siehe Grafik 11, 12, 13)

**Grafik 10: Design des Angebots**



Grafik 11 benennt einige wichtige Punkte welche dabei behilflich sein können, negative Erfahrungen (vorherige Diskriminierungen) zu überwinden und den Jugendlichen einen "Zugang" ermöglichen und somit eine aktive Teilnahme aller Jugendlichen unterstützen sollen.

**Grafik 11: Vorherige Diskriminierungserfahrungen**

Wenn Jugendliche in der Schule oder bei außerschulischen Aktivitäten schon Ausgrenzung erfahren haben, sind sie weniger bereit, sich aus eigenem Antrieb gesellschaftlich zu beteiligen.

**Lösungsansatz**

- Das Angebot sollte offen und interessant sein für verschiedene Kulturen und Nationalitäten. Gemeint ist ein Angebot, das auf Aktivitäten zurückgreift, die aus der ganzen Welt stammen, die man mit den Kernaktivitäten des Jugendhauses, des Verbandes oder Vereines verbinden kann.
- Wichtig ist dabei, den Jugendlichen zu ermöglichen, die Aktivitäten der Jugendeinrichtung aktiv mitzugestalten und sie zu ermutigen, ihre Vorlieben und mögliche kulturelle Eigenheiten einzubringen.
- Falls Vorurteile und gegenseitige Ausgrenzung unter den Jugendlichen erkannt wird, muss dies sofort angesprochen werden. Das Angebot sollte in diesem Fall Workshops für interkulturelles Lernen zum gegenseitigen Kennenlernen beinhalten.

Neben Diskriminierungserfahrungen können auch bestimmte kulturelle Eigenheiten einschränkend wirken und einer aktiven Teilnahme im Wege stehen. Einige Lösungsmöglichkeiten ergeben sich bei der Planung und Durchführung von Aktivitäten. (siehe Grafik 12)

**Grafik 12 : Einschränkungen der eigenen Kultur oder Religion**

Es kann in einigen Kulturen unüblich sein, dass Mädchen gemeinsam mit Jungen an sportlichen Aktivitäten teilnehmen oder dass Jungs künstlerisch tätig sind. Wenn gemeinsam gegessen wird, kann es auch Einschränkungen hinsichtlich der Lebensmittel geben.

**Lösungsansatz**

Einige Probleme in diesem Bereich werden nicht lösbar sein und viel hängt von den Familien mit Migrationshintergrund ab, auch ihre eigenen Ansichten zu überdenken.

Die richtige Umsetzung von Aktivitäten kann jedoch einige Lösungen bieten, zum Beispiel:

- Darauf achten, dass beim gemeinsamen Essen auf Einschränkungen hinsichtlich der Lebensmittel geachtet wird und auch bewusst Essen aus verschiedenen Kulturen angeboten wird.
- Darauf achten, dass es getrennte Umkleidemöglichkeiten gibt, zum Beispiel, dass Mädchen an allen Aktivitäten auch mit Kopftuch teilnehmen können, falls es gewünscht wird.
- Gute Kommunikation und gezielte Information zwischen Eltern und JugendarbeiterInnen über mögliche Bedenken und Lösungswege bei der Umsetzung.



Von grundlegender Wichtigkeit ist die Beachtung von möglichen Sprachbarrieren. Sowohl bei der Öffentlichkeitsarbeit als auch bei der Durchführung von Aktivitäten sollte die Thematik beachtet werden und die sprachliche Vielfalt nicht als "notwendiges Übel" sondern als Bereicherung angesehen werden. (siehe Grafik 13)

**Grafik 13: Sprachbarrieren**

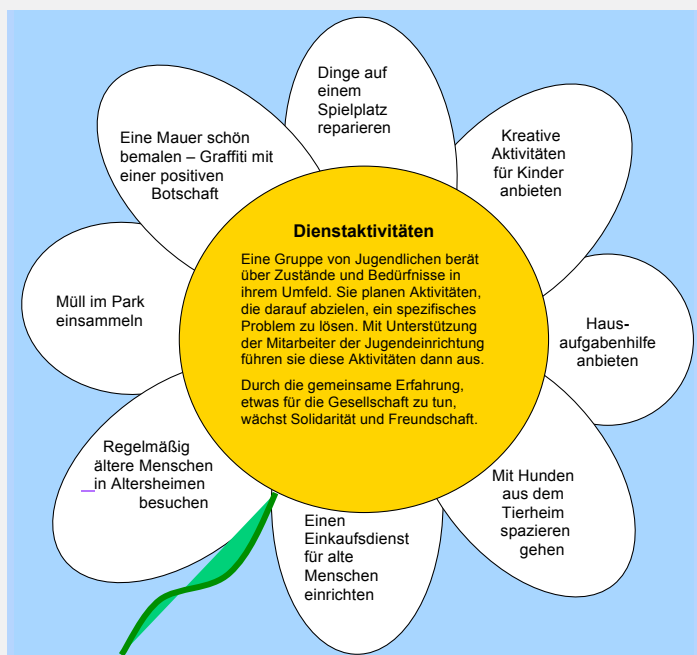
In Luxemburg wird offiziell französisch, luxemburgisch oder deutsch gesprochen. Jugendliche mit Migrationshintergrund, die bisher nur eine dieser Sprachen erworben haben, können in Jugendhäusern, Vereinen oder Verbänden im Umgang mit dem Team und mit Gleichaltrigen auf Sprachbarrieren stoßen.

**Lösungsansatz**

- Materialien, die bei den Aktivitäten benutzt werden, sollten mindestens zweisprachig vorhanden sein.
- Die Betreuer sollten sensibel sein für die Sprachen, die gesprochen werden, und die Kinder ermutigen, sich in der Sprache auszudrücken, in der sie sich am wohlsten fühlen.
- Die Aktivitäten sollten so gestaltet sein, dass verschiedene Sprachen eine Bereicherung darstellen und alle eingebracht werden können. Gerade bei kreativen Aktivitäten, wie der Musik für Tanzworkshops oder bei Liedern.

Es gibt viele Aktivitäten, bei denen sich gezeigt hat, dass sie sich positiv auf Gruppenidentität und -zusammenhalt auswirken. Dies ist wichtig für jede Art von Gruppe, aber gerade bei kulturell heterogenen Gruppen können sie Vorurteile abbauen, Verständnis und Freundschaft fördern. Diese Aktivitäten können von allen Jugendeinrichtungen in unterschiedlichem Maße ausgeführt werden. Selbst Vereine, die sich auf eine Aktivität spezialisieren, wie Fußballclubs oder Chöre, können Aktionen in regelmäßigen Abständen durchführen, welche die Gruppendynamik stärken und Einblicke in die Kulturen gewähren, die in dem Verein vertreten sind (siehe nachstehende Grafiken).<sup>19</sup>

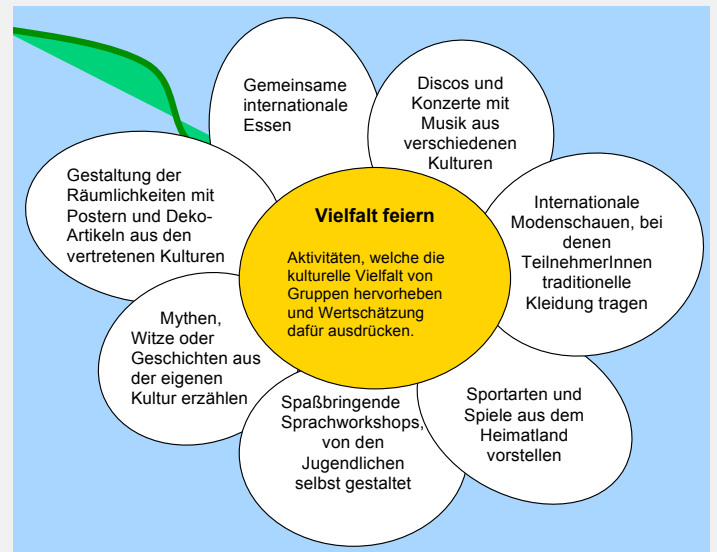
**Grafik 14: Dienstaktivitäten<sup>20</sup>**



**Grafik 15: Fun-Aktivitäten**



**Grafik 16: Vielfalt feiern**



<sup>19</sup>Praxisbeispiele zur interkulturellen Jugendarbeit findet man zum Beispiel im Impulse Handbuch für Jugendarbeit; Band 5, Migration, Integration und interkultureller Dialog <http://www.akzente.net/IMPULSE-Band-5.2091.0.html>

<sup>20</sup>Zu diesem Bereich werden auch Aktivitäten im Bereich der aktiven Bürgerschaft (éducation à la citoyenneté) gezählt; für Projektbeispiele aus dem Jugendbereich: Document pédagogique SNJ. Education à la citoyenneté. Actions et projets.





# **Interkulturell sensible Öffentlichkeitsarbeit**

# 10. Interkulturell sensible Öffentlichkeitsarbeit

„Wer nicht gut wirbt, der verdirbt.“ - Anonymus, Handschrift auf einem Werbeplakat in Köln.

Bei der interkulturellen Gestaltung der Öffentlichkeitsarbeit von Jugendhäusern, -verbänden und Jugendorganisationen geht es zum einen um die interkulturelle Außendarstellung der Einrichtung in der Werbung und in öffentlichen Erklärungen und die Wahl der richtigen Kommunikationskanäle. Daneben geht es auch um aktives „reach-out“ zu Nachbarschaften und Familien mit Menschen mit Migrationshintergrund.

Um angemessene Öffentlichkeitsarbeit zu gestalten, ist die genaue Kenntnis des Einzugsbereiches der Einrichtung wichtig.

Welche kulturellen Wurzeln sind schwerpunktmäßig bei den Jugendlichen im Umfeld vertreten und was sind deren bezeichnende Charakteristika in Bezug auf

- ihre Interessen,
- ihre Sprache(n),
- ihre Freizeitgestaltung?

Faltblätter und andere Werbemittel, die über das Jugendhaus, den Verein oder die Jugendorganisation und ihre Aktivitäten informieren, sollten möglichst viele dieser Charakteristika, die ihre Zielgruppen ausmachen, widerspiegeln.

Je mehr die Jugendlichen sich in der Werbung wiederfinden, sich damit identifizieren können und persönlich angesprochen fühlen, desto eher interessieren sie sich für die Angebote.

**Fotos** sollten Jugendliche mit einer ausgewogenen Mischung bezüglich kultureller Hintergründe und Nationalitäten zeigen. Es sind nur offensichtliche Charakteristika, die auf einem Foto dargestellt werden können, wie Hautfarbe, Haarfarbe, Kleidung und Ähnliches. Ein Foto sollte Vielfalt in all diesen Dingen ausdrücken.

Die **Freizeitaktivitäten**, die auf den Fotos zu sehen sind, sollten ebenfalls die Interessen vieler Jugendlicher widerspiegeln.

Die Flugblätter sollten in vielen **Sprachen** erhältlich sein, zumindest Französisch, Deutsch, Luxemburgisch und gegebenenfalls auch Portugiesisch. Außerdem sollten sie in der Sprechart der Jugendlichen geschrieben sein, ansprechend, kreativ und leicht verständlich.

Es muss sichergestellt sein, dass die Gruppen von Jugendlichen, die bisher noch nicht an Aktivitäten teilgenommen haben, überhaupt von den Aktivitäten erfahren. Das heißt, man muss die Faltblätter und anderen Mittel mit der Botschaft des Jugendhauses, -verbandes oder der Jugendorganisation dorthin bringen, wo diese Jugendlichen und ihre Familien sind. Werbung nur über die Schulen oder Gemeindehäuser ist hier oft nicht ausreichend.

Flyer können darüber hinaus zum Beispiel in kleinen Geschäften, wie einem portugiesischen Spezialitätenladen, oder in Cafés, welche die ein oder andere Kultur repräsentieren, ausgelegt werden und sie können von Zeit zu Zeit direkt an Jugendliche auf der Straße verteilt werden.

Die beste Werbung geschieht über die eigenen Projekte. So kann man kleine Turniere oder Projektstage an Schulen anbieten, Tage der offenen Tür abhalten oder direkt in die Nachbarschaften gehen und an einem Nachmittag einen Outdoor-Workshop auf einem öffentlichen Platz machen.

Zu diesen Anlässen kann man eine Einheit zu einem interessanten Thema machen oder Gruppen mit kreativen Aktivitäten können mal zeigen, was sie können und auch versuchen, anderen schnell „ein paar Basics“ beizubringen, sei es ein Dance-Workshop, Action Painting, Freestyle Rap und vieles mehr mit Musik und mit Stilen aus verschiedenen Kulturen.

In der folgenden Grafik sind noch einmal einige Zugangsbarrieren dargestellt, welche die Jugendlichen davon abhalten könnten, an Aktivitäten teilzunehmen (siehe Grafik 17). Diese Barrieren können durch Kontakt und gute Kommunikation mit einzelnen Jugendlichen und ihren Familien im Einzugsbereich zumindest abgemildert oder sogar beseitigt werden.

**Grafik 17: Zugangsbarrieren**



Von Zeit zu Zeit sollte das Jugendhaus oder die Jugendorganisation im Gemeindeblatt informieren und einen öffentlichen Informationsstand in der Stadt oder ihrem Viertel haben. Dort kommt man mit Jugendlichen und deren Eltern leichter ins Gespräch und kann gezielt Familien mit Migrationshintergrund ansprechen und einladen. Für diesen Stand bieten sich auch Wochenmärkte, Basare oder Stadtfeste an.

Man kann außerdem einen Elternabend veranstalten oder versuchen, Familien direkt zu Hause zu besuchen und mit ihnen ins Gespräch zu kommen. Hierfür können Jugendliche mit Migrationshintergrund als wertvoller Kontakt zu weiteren Familien aktiv mit einbezogen werden.

Einige Vereine haben auch positive Erfahrungen damit gemacht, an einem Tag morgens von Tür zu Tür zu gehen und die Jugendlichen der Familien direkt für eine Aktivität einzuladen, die noch am gleichen oder am nächsten Tag stattfindet. Diese Art der Einladung zu Festen und Aktivitäten im Dorf oder in der Stadt kann unter Umständen auch viel näher an den Gepflogenheiten des Heimatlandes der Eltern oder Großeltern sein. Man ist mit dieser Gewohnheit dann schon mal auf einer Wellenlänge und es öffnet im wahrsten Sinne des Wortes die Tür zu mehr Austausch.



# Beispiele aus der Praxis

# 11. Beispiele aus der Praxis<sup>21</sup>

Die nun folgenden „Best Practice“-Beispiele sind auf verschiedenen Ebenen der interkulturellen Öffnung anzusiedeln. Auch unterscheiden sie sich im Umfang, der Laufzeit und ihrer Komplexität. Zudem sind sicherlich die kürzeren Projekte häufig von einer geringeren Nachhaltigkeit als die längerfristigen.

## Projektbeispiel I

### Auf der Suche nach neuen Mitgliedern mit Migrationshintergrund

Wie wir bereits gezeigt haben, kann die Suche nach neuen Mitgliedern häufig für viele Jugendverbände und Jugendorganisationen der erste Grund sein, Projekte der interkulturellen Öffnung aufzulegen.

Besonders tradierte Vereine und Verbände müssen hier häufig neue Wege beschreiten, wie dies ein Girl-Scouts-Projekt aus Bayern eindrucksvoll demonstriert. Dieses war Teil des Projektes „Multi-Action – aber wie?“, das vom bayerischen Jugendring im Rahmen des bayerischen Aktionsprogrammes Integration 2002-2007 aufgelegt wurde und nach Ablauf von einem Nachfolgeprojekt „Interkulturelle Öffnung der Jugendarbeit in Bayern“ abgelöst wurde.

Die **Pfadfinderinnenschaft St. Georg (PSG) Augsburg** und ein **Mädchentreff aus dem multikulturellen Münchener Stadtteil Giesing** hatten die Idee, eine Pfadfinderinnengruppe auf den Weg zu bringen, die gezielt Mädchen unterschiedlichster Herkunft und Nationalität umfasst. Die Mädchen sollten aus den Besucherinnen des Mädchentreffs, aus umliegenden Schulen und aus dem Stadtviertel gewonnen werden. Der katholische Mädchenverband PSG wollte damit zwei Ziele erreichen: Einerseits wollte er sich für neue Impulse öffnen, die die Mädchen mit ihren vielfältigen Hintergründen und Religionen mitbringen würden. Andererseits sollten natürlich auch neue Mitglieder gewonnen werden.

Ein Schwerpunkt war neben der Arbeit mit den Mädchen auch von Anfang an eine gezielte Elternarbeit. Diese sollten gleich mit eingebunden sein, um Missverständnisse zu vermeiden (etwa „Ihr wollt unsere Mädchen bekehren!“) und die notwendige Vertrauensbasis zu schaffen.

Es wurden dann Flyer konzipiert und verbreitet, die den Startschuss für das Projekt ankündigten - ein Schnuppertag mit typischen pfadfinderischen Aktivitäten und zum Kennenlernen der Leiterinnen. Obwohl diese Veranstaltung nur mäßig besucht war, konnte eine Gruppe gestartet werden und die „Mund-zu-Mund-Propaganda“ zog dann noch weitere Freundinnen an, bis sich regelmäßig neun Mädchen zur Gruppenstunde im Jugendtreff trafen. Die unterschiedlichen Abläufe (offene Jugendstruktur im Mädchentreff und klar aufgebaute Treffen) bereiteten den Mädchen anfänglich Probleme. Auch das Zusammenwachsen der Gruppe war eine Herausforderung, da die meisten aus schwierigeren Familienverhältnissen

kamen und bestimmte soziale Verhaltensweisen erst erlernen mussten. Über die Zeit entstand aber eine kohärente Gruppe, die es nicht nur erlaubte, gemeinsame Aktivitäten wie Ausflüge und Aktionen durchzuführen, sondern auch einen ernsthaften Austausch (zum Beispiel über eigene religiöse Hintergründe) ermöglichte. Eine weitere Herausforderung war die Suche nach geeigneten freiwilligen Gruppenleiterinnen, da die Gruppe langfristig lokal übernommen werden sollte.

Aber auch diese Schwierigkeit konnte gemeistert werden. Nach anderthalb Jahren wurden die Mädchen offiziell in die DPG integriert und es konnte außerdem eine zweite Gruppe gegründet werden.

Quelle: IDA-Datenbank (<http://www.idaev.de/db/index.php>)

<sup>21</sup>Für die Projektbeispiele II, III, VIII, X und XI möchten wir uns herzlich bei den Trägern der Projekte für den Textbeitrag beziehungsweise die kritische Durchsicht bedanken.

## Projektbeispiel II

### Stadtteilarbeit der Pfadfinder in Esch-Grenz

Die 1918 gegründete Pfadfindergruppe „Lëtzebuurger Guiden a Scouten Esch-Grenz“ hat in seiner Geschichte immer wieder versucht sich an die verändernde Gesellschaftsstruktur in Luxemburg und besonders in ihrem Stadtteil anzupassen.

Auch wenn der Anteil von Familien mit Migrationshintergrund in diesem Stadtteil noch immer hoch war, so ist in den letzten 20 Jahren dieser Anteil durch Ab- und Zuwanderung stets gestiegen. Heute liegt der Anteil an Bürger/innen mit Migrationshintergrund bei über 90%.

Die Pfadfindergruppe entschied sich im Zuge dieses Wandels im Stadtteil aktiv zu bleiben und gezielter um neue Mitglieder mit Migrationshintergrund zu werben. Ziel war es also nicht, Personen die traditionell Mitglied der Pfadfinderbewegung waren, in anderen Teilen von Esch zu rekrutieren, sondern aktiv auf die Bewohner ihres Stadtteils zuzugehen.

Durch die folgenden Beispiele soll verdeutlicht werden mit welchen vielfältigen Methoden und Aktivitäten sie es geschafft haben neue Mitgliedergruppen anzusprechen und langfristig in ihre Gruppe zu integrieren.

- Die LGS Esch-Grenz Gruppe beteiligt sich an den Kosten für Aktivitäten. Die finanzielle Lage der Mitglieder/Eltern darf keine Hürde darstellen.
- Es werden keine Aktivitäten während des „Congé Collectif“ angeboten.
- Die Mitglieder müssen sich keine persönliche Ausrüstung wie Schlafsack oder Ähnliches kaufen. Die Gruppe verleiht dieses Material an ihre Mitglieder und ein Second-Hand-Verkauf ist organisiert.
- Es besteht kein Uniformzwang. Zurückgegebene Uniformen werden weiterverschenkt. Die Gruppe schenkt allen Mitgliedern ein Halstuch.
- Elternarbeit: traditionelle Elternversammlungen werden nur wenig besucht. Um mit den Eltern in Kontakt zu bleiben, besuchen die Pfadfinderleiter mindestens zwei Mal im Jahr die Eltern zu Hause.
- Die Pfadfindermethode muss an den Bedürfnissen/Lebensrealitäten der Kinder/Jugendlichen angepasst sein. Es werden zum Beispiel keine Aktivitäten angeboten die sich über mehrere Versammlungen verteilen da viele Mitglieder nur unregelmäßig kommen.
- Nur wenige Kinder werden von ihren Eltern zu den Versammlungen geschickt, deshalb holen die Leiter die Kinder vor der Versammlung zu Hause oder im Stadtteil ab.
- Pfadfinderlager dürfen nicht zu weit weg stattfinden, ansonsten besteht die Gefahr, dass Kinder und besonders Mädchen nicht mitgehen dürfen.
- Die Gruppe nimmt an den Aktivitäten von ausländischen Interessensvertretungen teil.
- Um die Integration von neuen Mitgliedern auch nachhaltig zu garantieren ist es wichtig, dass auch Mitglieder mit Migrationshintergrund Pfadfinderleiter werden.

Diese Liste an Maßnahmen ist sicher nicht komplett und nur bedingt übertragbar auf andere Gruppen.

Wichtig ist in allen Fällen, dass man mit Kreativität und höchst möglicher Offenheit versucht sich der gegebenen Bevölkerungsstruktur anzupassen, ohne die wesentlichen Elemente des Pfadfindertums aus den Augen zu verlieren.

Die Pfadfindergruppe von Esch-Grenz hat durch ihre Anstrengungen und das daraus resultierende Interesse der Stadtbevölkerung mit Migrationshintergrund erreicht, dass heute der Anteil an nicht-luxemburgischen Mitgliedern bei 60 Prozent liegt.

## Projektbeispiel III

### **Pfadfindergruppe „LES PEAUX-ROUGES“ FNEL; Öffnung durch Sprache der Mitteilungen und der Aktivitäten**

In der Pfadfindergruppe „LES PEAUX-ROUGES“ (FNEL) sind viele Kinder und Jugendliche mit Migrationshintergrund vertreten (aktuelle Einschätzungen gehen von ungefähr 30 Prozent der unter 18-Jährigen aus). Vor allem portugiesische Kinder/Jugendliche sind stark vertreten, was auch die Realität der Stadt Düdelingen widerspiegelt. Da die Eltern eher selten die luxemburgische Sprache beherrschen, wurde sich bereits vor vielen Jahren darauf geeinigt die Mitgliederbriefe in luxemburgischer und französischer Sprache zu verfassen. Dieses Vorgehen bedeutet zwar eine Mehrarbeit für Leitermannschaft und Vorstand, doch hat sich gezeigt, dass die LeiterInnen weniger oft angerufen werden, um den Brief zu übersetzen oder zu erklären. Aus der Not wurde eine Tugend: Das Vertrauen der Eltern in die LeiterInnen wuchs spürbar und sie fühlten sich gut aufgenommen und verstanden.

Auch bei der Auswahl der Sprache bei Aktivitäten und auf Versammlungen wird auf eine aktive Einbindung aller Kinder und Jugendlichen Wert gelegt. Carine Kerschen (Gruppenleiterin) und Guy Schubert (ehemaliger Gruppenleiter):

„Gesprochen wird in jeder Altersabteilung prinzipiell nur Luxemburgisch, da wir vom Prinzip ausgehen, dass eine gute Integration über die Sprachbarriere geht. Um dies dann auch zu verwirklichen und den Sprung zu schaffen, werden die Kinder und Jugendlichen, welche die luxemburgische Sprache nicht beherrschen, regelmäßig zwischendurch durch eine Übersetzung seitens der Leiter auf dem Laufenden gehalten. Dieser Weg ist zwar aufwendig, doch man wird für seine Bemühungen belohnt und erreicht eine gewisse Selbstzufriedenheit. Bei Kindern/Jugendlichen, welche weder Luxemburgisch, Französisch, Deutsch oder Englisch sprechen, wird es auch für uns komplizierter aber: „geht nicht - gibt's nicht“. Bei diesen jungen Leuten wird dann versucht, dieselben so gut einzubinden, dass Sprache keine Barriere mehr ist. Wenn dies dann klappt, merkt man schon nach einiger Zeit, dass auch diese Zielgruppe Freude an der Pfadfinderei finden kann. Dies hängt auch davon ab, dass man jedem das Leben in der Gruppe (in der Kolonie, im Rudel, in der Patrouille oder im Jugendteam) vermittelt, dann ist auch die Sprache nicht immer alles... und kommt als flotte Begleiterscheinung zur Hintertür herein zusammen mit Eltern und Familie, welche dann auch anfangen, sich für die ganze Sache zu interessieren.“

## Projektbeispiel IV

### **Interne Öffnung durch Trainings und Publikationen**

Die Niedersächsische Jugendfeuerwehr (NJF) widmete sich der Integration von Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund. Deshalb entstand ein Projekt, welches die NJF in die Lage versetzen soll, sich dem Themenfeld Integration kontinuierlich widmen zu können. Als Grundlage für die Maßnahmen wurde vorerst eine Studie zu „Einstellungs- und Interessenslagen von Jugendlichen mit Migrationshintergrund zum ehrenamtlichen Engagement in der Jugendfeuerwehr“ durchgeführt.

Im Rahmen eines mehrtägigen Pilot-Seminars wurden im November 2009 erste Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in interkultureller Kompetenz und dem Umgang mit Vielfalt in der Jugendfeuerwehr geschult. Auch sollten Werbestrategien und Handreichungen in verschiedenen Sprachen erarbeitet werden, um die interkulturelle Öffnung voranzutreiben. Außerdem wurde ein neuer Infolyer in neun Sprachen herausgegeben.

Dieser richtet sich gezielt an Familien mit Migrationshintergrund und soll helfen, Eltern anzusprechen und eventuelle Vorbehalte abzubauen. Der Flyer, der in den Sprachen Russisch, Türkisch, Italienisch, Französisch, Rumänisch, Englisch, Finnisch und Deutsch erhältlich ist, kann auf der Homepage der Jugendfeuerwehr heruntergeladen und ausgedruckt werden. Informationen unter: [www.njf.de](http://www.njf.de).



## Projektbeispiel V

### Fortbildungsreihe Integrationslotsen für die Jugendverbandsarbeit

Das Integrationslotsenprojekt des Hessischen Jugendringes startete 2007 und hatte nichts weniger zum Ziel als durch Kompetenzbildung zum Integrationslotsen oder zur Integrationslotsin neue Handlungsoptionen für Jugendarbeit, Jugendgruppen, Jugendverbände und Jugendringe zu entwickeln.

Die IntegrationslotsInnen sollten dabei verschiedenste Aufgaben übernehmen:

- Beratung bei der Strategieentwicklung zur interkulturellen Öffnung sowie zur Zwischenauswertung der einzelnen Schritte.
- Erschließung neuer Kontakte für Jugendgruppen zu MSO (Migranten selbstorganisationen) oder anderen Akteuren, die vertrauensvolle Beziehungen zu Jugendlichen mit Einwanderungsgeschichte haben.
- Mitentwicklung und Erprobung niedrigschwelliger und passgenauer Integrationsangebote.
- Moderation und Entwicklungsbegleitung der Zielfindung und Öffnung unterschiedlicher Ebenen und Gremien der Jugendverbände (Mitglieder, Ortsgruppen und Vorstandsarbeit).
- Unterstützung von MSO bei der Strukturfindung innerhalb der Jugendverbände und Förderung der Kommunikation.
- Nachhaltige Entwicklung von Gegenstrategien gegenüber rassistischen Denkweisen (die sowohl auf Unkenntnis und Fehlinformationen sowie auf der Konstruktion und tiefen Verwurzelung von Ungleichheitsideologien beruhen) sowie Sicherung von Qualitätsstandards.

Durch eine nahezu gleiche Gewichtung von Teilnehmenden mit und ohne Migrationshintergrund sowie ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitenden konnte außerdem ein symmetrischer Dialog auf gleicher Augenhöhe begonnen werden.

Über konkrete Inhalte, Herausforderungen und Grenzen der Fortbildungsreihe informiert eine Dokumentation des Hessischen Jugendringes .

Informationen unter: ([http://www.hessischer-jugendring.de/fileadmin/user\\_upload/pdf/Dokumentation/Dok\\_Integrationslotsen\\_06.pdf](http://www.hessischer-jugendring.de/fileadmin/user_upload/pdf/Dokumentation/Dok_Integrationslotsen_06.pdf)).

## Projektbeispiel VI

### Vielfalt (Diversity)-Ansatz

Unter dem Titel „Unsere Vielfalt - unsere Stärke“ werden die Mitglieder des deutschen Jugendrotkreuz (JRK) direkt als Zielgruppe angesprochen. Das konkrete Hauptziel ist dabei die Verankerung der Rahmenstrategie zur Aktivierung und Stärkung von Vielfalt im JRK.

Dabei wird auf unterschiedlichen Interventionsebenen der Organisation (Bundes-, Regional- und Lokalebene) vorgegangen und auf verschiedene Methoden und Projekte zurückgegriffen: Hierzu gehören etwa die Entwicklung eines Leitbildes „Vielfalt“, eine Verabschiedung der Rahmenstrategie „Vielfalt“ sowie die Selbstverpflichtung lokaler Gruppen. Auf der praktischen Seite kommen dann Trainings, Seminare und Workshops dazu. Außerdem werden Methoden und Materialien für die Untergliederungen bereitgestellt. Dies alles dient zur Verankerung der Rahmenstrategie „Vielfalt“ im Verband. Neben der interkulturellen Öffnung für Jugendliche mit Migrationshintergrund spielen weitere Facetten wie Gender, sexuelle Orientierung, Behinderung, Religion eine Rolle. Dazu werden auf verschiedenen Ebenen Aktivitäten angeboten, die von Seminaren/Workshops über den Austausch im JRK-Online-Forum bis hin zum Unterschreiben einer Selbstverpflichtung „Vielfalt“ reichen, die einen Ist-Zustand sowie konkrete Aktivitäten beinhaltet.

Quelle: IDA-Datenbank (<http://www.idaev.de/db/index.php>)

## Projektbeispiel VII

### Kooperation mit Vereinen/Verbänden junger MigrantInnen

Wie Zusammenarbeit und Empowerment zwischen einem tradierten Jugendverband und einem Verband junger MigrantInnen aussehen kann, wird gerade in Köln erprobt. Das Kooperationsprojekt zwischen Evangelischer Jugend in Deutschland (aej) und Alevitischer Jugend (BDJA) hat sich dem Kernziel verschrieben, die Einführung hauptamtlicher Strukturen beim BDKA zu realisieren. Das Vorhaben ist als Modellprojekt auf drei Jahre angelegt (2009-2012) und wird aus Bundesmitteln finanziert. Dem aej fallen hierbei hauptsächlich Beratungs- und Begleitungsfunktionen (Mentoring) der neuen hauptamtlichen Fachkraft des BDKA zu. Diese ist in einem Büro beim Mutterverband angesiedelt und hat folgende Aufgaben: einerseits die Entwicklung von Qualifikations- und Fortbildungsmodellen für die MultiplikatorInnen und Ehrenamtlichen (zum Beispiel TeamerInnen-ausbildungen) und andererseits die Beratung und Unterstützung bei der Gründung von Landesverbänden und bezüglich der Aufnahme in Gremien der Jugendpolitik (zum Beispiel Jugendringe).

Quelle: IDA-Datenbank (<http://www.idaev.de/db/index.php>)

## Projektbeispiel VIII

### Stärkung der Kooperation zwischen Vereinen

Das Jugendhaus Petingen hat für 2011 ein Projekt in Planung, in welchem eine verstärkte Kooperation vom Jugendhaus mit verschiedenen Ausländerorganisationen angestrebt wird und auch der Austausch zwischen diesen Organisationen verstärkt werden soll.

Nach einem ersten Projekt zwischen dem Jugendhaus und einer Organisation portugiesischen Folkloretanzes ist daraus eine längerfristige Zusammenarbeit und die Idee zu dem „projet Multiculturel“ entstanden.

Die Jugendlichen sind von Anfang an bei der Verwirklichung des Projektes mit eingebunden und stellen unter anderem Kurzfilme über die verschiedenen (in etwa zehn) teilnehmenden Organisationen her.

Nach einem ersten Treffen und einer ersten Vernetzung der verschiedenen Organisationen wird eine Arbeitsgruppe gebildet, welche eine gemeinsame größere multikulturelle Veranstaltung planen soll.

## Projektbeispiel IX

### Interkulturelle Öffnung tradierter Jugendorganisationen und -vereine und Kooperations- und Empowermentvorhaben mit Vereinen junger MigrantInnen (VJM)

Zurzeit gibt es mehrere größere Projektvorhaben von Landesjugendringen in Deutschland, die sich zum Ziel gesetzt haben, sowohl die interkulturelle Öffnung ihrer „traditionellen“ Mitglieder voranzutreiben, als auch VJM als neue Mitglieder zu gewinnen und sie für eine qualitativ hochwertige Jugendarbeit und die Entwicklung oder Weiterentwicklung der eigenen Strukturen zu qualifizieren.

Aktuell hat so der Landesjugendring NRW mit dem Projekt „Ö“ (2007 - 2010) ein dreijähriges Projekt zur interkulturellen Öffnung der örtlichen Jugendringe gestartet, das an drei Modellstandorten in NRW umgesetzt wird. Eine Projektbeschreibung sowie eine aktuelle Darstellung ausgewählter Projekte der Jugendverbände ist zu finden unter [www.ljr-nrw.de](http://www.ljr-nrw.de).

## Projektbeispiel X

### Kooperationsprojekt - Organisation von Nachhilfestunden

Mit der Zielsetzung, die schulischen und sozialen Kompetenzen der Jugendlichen zu fördern, hat das Jugendhaus Esch gemeinsam mit der „Organisation Amitié Portugal-Luxembourg“ (APL) ein Projekt entwickelt, welches zugleich die Zusammenarbeit zwischen beiden Strukturen als auch die Integration der Jugendlichen fördert.

Geplant ist, dass die APL während der Ferien vormittags die Nachhilfestunden organisiert und das Jugendhaus Esch dann den Jugendlichen nachmittags verschiedene Aktivitäten sowohl im sportlichen als auch im kulturellen Bereich anbietet. Das Projekt wird zu großen Teilen mit Mitteln des Escher Jugenddienstes finanziert.

Der „Point Information Jeunes“ (PIJ) des Jugendhauses vermittelt bei der Rekrutierung der Jugendlichen zwischen dem SPOS und der APL.

Das Projekt „Cours d'appui scolaire pour les jeunes de 13 à 16 ans“, welches erst in der Planung steht, könnte als Beginn einer engeren Zusammenarbeit zwischen beiden Strukturen angesehen werden, wobei die unterschiedlichen Kompetenzen und Zuständigkeiten sich für die gemeinsame Zielsetzung der sozialen und schulischen Integration ergänzen.

## Projektbeispiel XI

### Vielfalt feiern

Seit mehreren Jahren bietet das Jugendhaus Amigo von ASTI asbl Themenwochen zu einem speziellen Kulturkreis an („ateliers des cultures“). Gemeinsam mit den Jugendlichen, die zum Teil aus diesen Kulturkreisen stammen, wird das Jugendhaus mit Objekten dieser Kultur dekoriert und verschiedene Aktivitäten werden dazu angeboten wie zum Beispiel Kochabende, Quizveranstaltungen, Filmdarbietungen und Tanzateliers.

Das Jugendhaus ist dabei stets bemüht, die jeweiligen in Luxemburg sesshaften Organisationen dieses Kulturkreises (für 2010 war dies zum Beispiel Indien) einzubinden und somit ein reichhaltiges als auch ein von Stereotypen freies, wahrheitsgetreues Bild dieser Kultur zu zeigen. Der direkte Kontakt zu Vertretern dieser Kulturkreise, die aus ihrer Erfahrung hier und im Herkunftsland berichten, bildet den Kern dieser Veranstaltungen. Das Jugendhaus wird unter die Thematik des interkulturellen Dialogs gestellt und die jugendlichen Teilnehmer bekommen die Möglichkeit, den jeweiligen Kulturkreis unter einem anderen Blickwinkel zu betrachten.



**Hilfreiches für den  
Werkzeugkasten zur  
interkulturellen Öffnung**

# 12. Hilfreiches für den Werkzeugkasten zur interkulturellen Öffnung

## Links (zuletzt abgerufen am 29.04.2011)

- Glossar des Informations- und Dokumentationszentrums für Antirassismuarbeit (IDA e.V.):  
<http://www.idaev.de/glossar/>
- Der interkulturelle Selbstcheck vom Landesjugendring NRW e.V. Ein Instrument zur Selbstreflexion für Jugendringe und Jugendverbände:  
<http://www.ljr-nrw.de/index.php?id=513>
- Interkulturelle Qualitätsstandards der Verbandsarbeit (Interkulturelle Qualitätsstandards der Sportjugend Hessen vom 26.06.2002)  
[http://www.sportjugend-hessen.de/fileadmin/media/Soziales\\_Engagement/Downloads/QS\\_Interkulti\\_SJ.pdf](http://www.sportjugend-hessen.de/fileadmin/media/Soziales_Engagement/Downloads/QS_Interkulti_SJ.pdf)
- Weitere Qualitätsstandards für Projekte finden sich bei IDA e.V. unter  
[www.ida-nrw.de/projekte-interkulturellnrw/such\\_ja/04standa/pstandar.htm](http://www.ida-nrw.de/projekte-interkulturellnrw/such_ja/04standa/pstandar.htm)
- „Qualitätsentwicklung Migration“: Leitlinien für die interkulturelle Arbeit im Stadtjugendring Stuttgart e.V.  
[http://www.sjr-stuttgart.de/fileadmin/user\\_upload/dokumente/broschueren/qualitaetsentwicklung\\_migration1.pdf](http://www.sjr-stuttgart.de/fileadmin/user_upload/dokumente/broschueren/qualitaetsentwicklung_migration1.pdf)



# Literaturverzeichnis

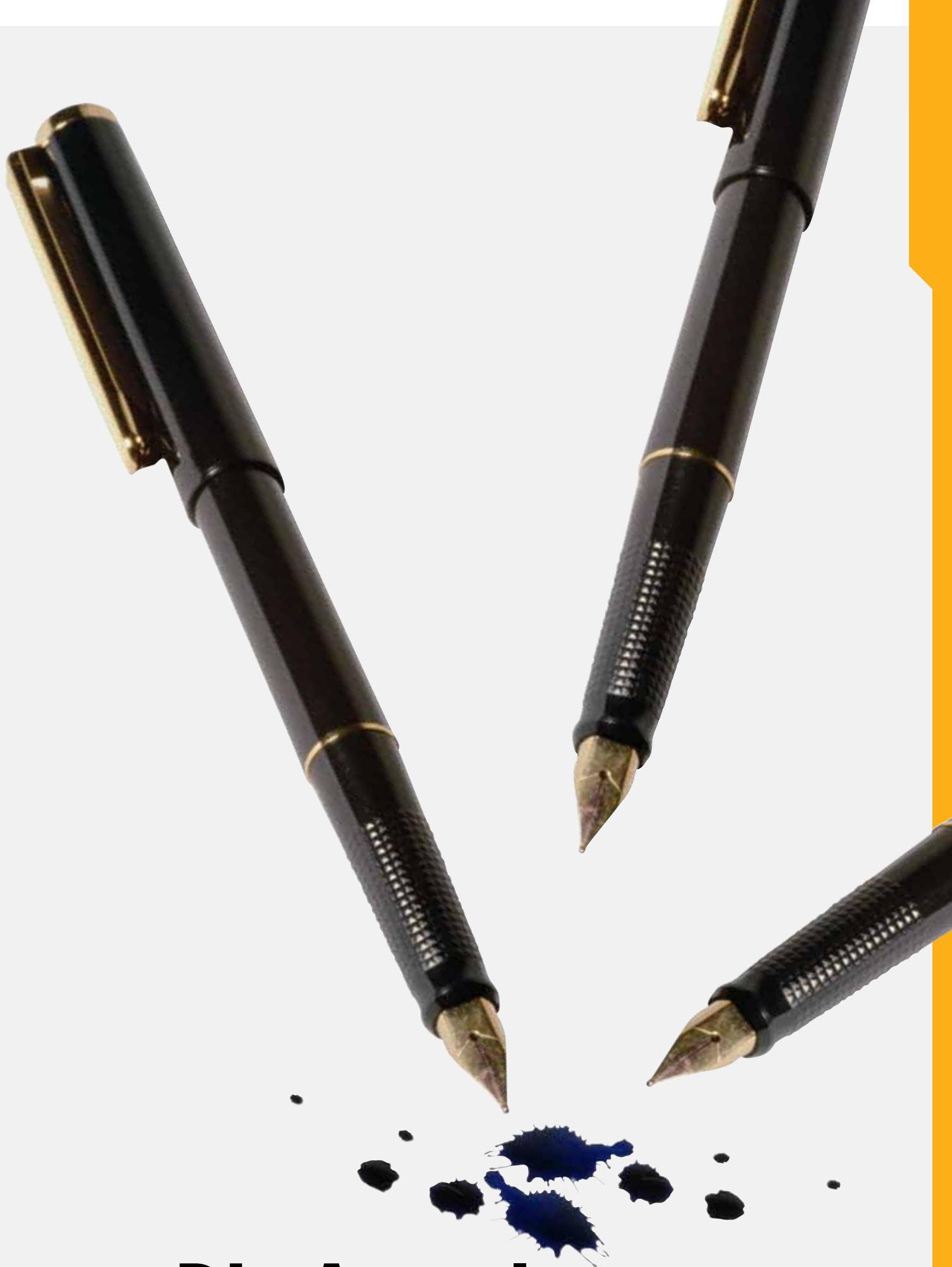
# 13. Literaturverzeichnis

- Becker, Manfred; Seidel, Alina (Hrsg.)** (2006): Diversity Management: Unternehmens und Personalpolitik der Vielfalt. Schäffer-Pöschel Verlag. Stuttgart, Deutschland.
- Blom, Herman; Meier, Harald (Hrsg.)** (2004): Interkulturelles Management: Interkulturelle Kommunikation, Internationales Personalmanagement, Diversity Ansätze. Verlag Neü Wirtschafts-Briefe. Berlin, Deutschland.
- Bodeving, Claude** (2009a): Das Profil der Jugendarbeit; in: Willems, H. et al.; Handbuch der sozialen und erzieherischen Arbeit in Luxemburg (in zwei Bänden); Luxembourg; Bd1. S. 745-757
- Bodeving, Claude** (2009b) : Education à la Citoyenneté. Actions et projets. Service National de la Jeunesse.
- Bolten, Jürgen** (2003): Phasen des interkulturellen Coachings - Erfahrungen aus der Praxis. Aus: Sietar Journal 9(2003), H.1, S. 11-14
- Brenner, Gerd** (2003) : Multi- und interkulturelle Jugendarbeit. Partizipation junger Migrantinnen und Migranten in der Integrationsgesellschaft, in: Deutsche Jugend 10/2003, S.415-422
- Bundschuh, Stephan/Jagusch, Birgit** (2005): Interkulturelle Öffnung der Jugendverbände – quo vadis? in: Jugendpolitik 1/2005: Migration – Integration. Die Rolle der Jugendarbeit (Zeitschrift des Deutschen Bundesjugendrings), S. 13-15
- Fechler, Bernd** (2007) : Ethnisierte Konflikte. In : Hessischer Jugendring (Hg.): Integrationslotsen für die Jugendarbeit. Dokumentation einer interkulturellen Trainingsreihe. Wiesbaden 2007
- Fleury, Charles** (2009): La mosaïque luxembourgeoise. Vivre au Luxembourg N° 54. CEPS/INSTEAD 2009
- Gaitanides, Stefan** (2009): Checkliste für die interkulturelle Öffnung sozialer Dienste. In: EPN Hessen (Hg.): Interkulturelle Öffnung von Organisationen und Verbänden: Beteiligung von Personen mit Migrationshintergrund in der politischen Arbeit – Eine Materialsammlung Frankfurt 2009, S.25
- Gojo Josef** (2003): Jugendarbeit und Freizeit. In: Zwicklhuber, Maria (Hg.): Interkulturelles Zusammenleben und Integration als kommunalpolitische Herausforderung. Interkulturelles Zentrum: Wien 2003. S.49
- Handschuck, Sabine/ Schröer, Hubertus**: Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste, - Ein Strategievorschlag.  
[http://www.i-iqu.de/dokus/interkulturelle\\_öffnung.pdf](http://www.i-iqu.de/dokus/interkulturelle_öffnung.pdf) (zuletzt abgerufen am 02.05.2011)
- Herriger, Norbert** (2006): Empowerment in der Sozialen Arbeit: Eine Einführung. Kohlhammer Stuttgart 2006. S. 20
- Hessischer Jugendring (Hrsg.)** (2007): Integrationslotsen für die Jugendverbandsarbeit. Dokumentation einer interkulturellen Trainingsreihe. Wiesbaden 2007.
- Huth, Susanne** (2007) : Bürgergesellschaftliches Engagement in Migrantenselbstorganisationen: integrationsfördernd oder –hemmend? In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit: Parallelgesellschaften und Interkulturelle Öffnung: Aktuelle Debatte um Migration und Integration. dv. (3/2007)
- Impulse. Handbuch für Jugendarbeit**: Band 5. Migration, Integration und interkultureller Dialog. Verlag Akzente Salzburg, 2008.
- Jagusch, Birgit** (2007a): Interkulturelle Öffnung der Jugendarbeit und Empowerment von MigrantInnenjugendorganisationen, erschienen in: Forum der Kulturen Stuttgart (Hg.): Dokumentation des 1. Bundesfachkongress Interkultur, Stuttgart 2007, S. 48-51  
[http://www.idäv.de/cms/upload/PDF/Publikationen/jagusch\\_ik\\_öffnung.pdf](http://www.idäv.de/cms/upload/PDF/Publikationen/jagusch_ik_öffnung.pdf) (zuletzt abgerufen am 02.05.2011)
- Jagusch, Birgit** (2007b) : Veränderungsprozesse in der Jugendarbeit: Anerkennung und Umverteilung als Maximen der interkulturellen Öffnung. Erstmals veröffentlicht in: IJAB (Hg.): Forum Jugendarbeit international. 2006/2007 Qualität zeigt Wirkung - Entwicklungen und Perspektiven, Bonn 2007, S. 208-223.
- Landesjugendring NRW (Hg)**: Interkultureller Selbstcheck (ISC) Version 2009  
<http://www.ljr-nrw.de/index.php?id=513>(zuletzt abgerufen am 02.05.2011)
- Mai, Hanna**: unveröffentlichte Präsentation 2009 im Rahmen des Fachtages „Integration und interkulturelle Öffnung der Jugendarbeit“ des Hessischen Jugendrings in Frankfurt/Main am 26.09.2009
- Ministère de la Famille et de l'Intégration**. Rapport national sur la situation de la jeunesse au Luxembourg, 2010.
- Müller, Stefan; Gelbrich, Katja** (2004) : Interkulturelles Marketing. Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Verlag Vahlen. München, Deutschland. (2004)
- Peucker, Christian** (2010) : Mut zur interkulturellen Öffnung !? Ergebnisse einer bundesweiten Erhebung bei Jugendverbänden. Deutsche Jugend, H.12, Dezember 2010. Juventa Verlag.
- Rao, C.P.**(Hrsg) (2006): Marketing and Multicultural Diversity. New Perspectives in Marketing Series. Ashgate Publishing Limited, Hampshire, England, (2006)

- Sagdic, Meral** (2009): Interkulturelle Öffnung von Jugendverbänden und Jugendringen. Tipps und Anregungen für die Handlungspraxis vor Ort. In: EPN Hessen (Hg.): Interkulturelle Öffnung von Organisationen und Verbänden: Beteiligung von Personen mit Migrationshintergrund in der politischen Arbeit – Eine Materialsammlung Frankfurt 2009, S.7-1
- Scherr, Albert** (2005): Das multikulturelle Muster in der Kinder- und Jugendarbeit mit MigrantInnen. In: Ulrich Deinet, Benedikt Sturzenhecker (Hrsg): Handbuch Offene Kinder- und Jugendarbeit, 3. Auflage, Verlag für Sozialwissenschaften, 2005.
- Schneider, Ursula; Hirt, Christian** (2007): Multikulturelles Management. Oldenbourg Verlag. München. (2007)
- Schroer, Hubertus (2007a)**: Interkulturelle Orientierung und Öffnung: Ein neues Paradigma für soziale Arbeit. In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit: Parallelgesellschaften und Interkulturelle Öffnung: Aktuelle Debatte um Migration und Integration. dv. (3/2007)
- Schroer, Hubertus (2007b)**: Interkulturelle Öffnung und Diversity Management. Konzepte und Handlungsstrategien zur Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und Migranten. In: Schriftenreihe IQ, Band I, Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk e.V., Düsseldorf (2007)
- Schuch, Joachim**: Interkulturelle Kompetenz- die Kür der Kinder- und Jugendarbeit? In SGB VIII-Online Handbuch, herausgegeben von Ingeborg Becker-Textor und Martin R. Textor <http://www.sgbviii.de/> (zuletzt abgerufen am 02.05.2011)
- Schugk, Michael** (2004): Interkulturelle Kommunikation. Kulturbedingte Unterschiede in Verkauf und Werbung. Verlag Vahlen, München, Deutschland. (2004)
- SeSoPi Centre Intercommunautaire a.s.b.l. & Service National de la Jeunesse** (2004): Brochure pédagogique de sensibilisation des jeunes et des ressortissants étrangers à la participation sociale, politique et électorale. 2004.
- Seiler, Marianne** (2004): Bildung in der Einwanderungsgesellschaft. Jugendarbeit auf der Suche nach innovativen Konzepten zur interkulturellen Bildungsarbeit. In: Benedikt Sturzenhecker, Werner Lindner (Hrsg.), Bildung in der Jugendarbeit. Vom Bildungsanspruch zur Bildungspraxis. Juventa Verlag Weinheim und München 2004.
- Stadtjugendring Stuttgart e.V.**: Qualitätsentwicklung Migration. Leitlinien für die interkulturelle Arbeit im Stadtjugendring Stuttgart. e.V. Stuttgart 2001 [http://www.sjr-stuttgart.de/fileadmin/user\\_upload/dokumente/broschüren/qualitaetsentwicklung\\_migration1.pdf](http://www.sjr-stuttgart.de/fileadmin/user_upload/dokumente/broschüren/qualitaetsentwicklung_migration1.pdf) (zuletzt abgerufen am 02.05.2011)
- Stuber, Michael** (2004): Diversity: Potenziale durch Vielfalt nutzen. Wolters Kluwer Deutschland. München, Deutschland. (2004)
- Vedder, Günther** (2006): Diversity-orientiertes Personalmanagement. Trierer Beiträge zum Diversity Management. Band 6. Rainer Hampp Verlag. München, Deutschland. (2006)
- Weis, Christian; Lipinski, Julia** (2004): Migration und Jugendverbandsarbeit. in Praxis Politische Bildung. 8. Jg., H.3, (2004).
- Yildiz, Erol** (1999): Eine andere Lesart des städtischen Multikulturalismus - Herausforderung für interkulturelle Jugendarbeit? In: Sozialpädagogik und Jugendarbeit im Wandel. Auf dem Weg zu einer lebensweltorientierten Jugendförderung. Wissenschaftliche Reihe des Vereins Jugendzentren der Stadt Wien. Wien, 1999.
- Yildiz, Erol** (2010): Vielfalt Leben oder : Warum interkulturelle Pädagogik kontraproduktiv sein kann? In: Martina Leshwange/Reinhard Liebig (Hg.) Aufwachsen offensiv mitgestalten. Impulse für die Kinder- und Jugendarbeit. Klartext Verlag, Essen 2010.







# Die AutorInnen

# 14. Die AutorInnen

## **Georges Wagner**

Diplom-Psychologe, tätig in nationalen und internationalen Jugendprojekten, die sich der sozialen Inklusion und der interkulturellen Öffnung verschrieben haben. Zusatzausbildungen als Organisationsberater, Supervisor, Social Justice, Gender- und Antirassismustrainer sowie als interkultureller Trainer und Coach.

Mitglied des TrainerInnenpools des Europarates in Straßburg.

## **Saskia Law**

Freiberufliche Trainerin und Beraterin in den Bereichen Menschenrechtsbildung, interkultureller Dialog, Youth Leadership und Values-based Leadership. Diplom-Kauffrau mit Schwerpunkt Global Business Management und ein M.A. in Friedens- und Entwicklungsstudien.

## **Claude Bodeving**

Diplom-Psychologe, Conseiller de direction im nationalen Jugenddienst, Service National de la Jeunesse.

Tätigkeitsfelder: Qualitätssicherung, Weiterbildung der Jugendarbeiter, Nicht formale Bildung.



**Adresse postale**

Boîte postale 707 • L-2017 Luxembourg

**Adresse siège**

138, bvd de la Pétrusse • L-2330 Luxembourg

Tél. : (+352) 247-86 465 Fax : (+352) 46 41 86  
info@snj.etat.lu • www.snj.lu



Service National  
de la Jeunesse