

# Handlungsorientierte Recherche im Kontext der Seminarreihe „Vom Umgang mit dem Anders-Sein.“

Kurzbericht

Eine Recherche im Auftrag des Magistrats Wien,  
Bereichsleitung für Integrationsangelegenheiten

---

**Stadt Wien**  
*Wien ist anders.*

**MITEINANDER**  
Bereichsleitung für Integrationsangelegenheiten

## 1. Hintergrund

Das Magistrat Wien, Bereichsleitung für Integrationsangelegenheiten setzt im Kontext des Handlungsfeldes „Tolerantes berufliches Miteinander“, zahlreiche Initiativen im Sinne eines Managing Diversity. Eine zentrale Aktivität stellt die Sensibilisierung der MitarbeiterInnen über eine entsprechende Seminarreihe „Vom Umgang mit dem „Anders-Sein“ dar. Diese Seminarreihe fokussiert nicht nur die interkulturelle Vielfalt sondern rückt auch Personen mit anderer sexueller Orientierung in den Blickpunkt.

Im Dezember 2001 wurde die Prospect Unternehmensberatung GesmbH mit einer handlungsorientierten Recherche beauftragt. Diese diente dem Problem- und Kontextauftritt im Kontext der obengenannten Seminarreihe. Es wurden Methoden interkultureller Trainings, Sensibilisierungskonzepte anderer europäischer Städte mit Schwerpunkt auf Deutschland und Evaluationsansätze für die Bewertung von Sensibilisierungstrainings gesammelt, analysiert und aufbereitet. Die recherchierten Informationen wurden zu den laufenden Aktivitäten im Magistrat in Beziehung gesetzt und Parallelitäten sowie Unterschiede herausgearbeitet.

## 2. Konzepte interkultureller und antirassistischer Trainings

Hinsichtlich der Wissensvermittlung geht es in interkulturellen Trainings weniger um allgemeines Wissen beispielsweise über eine andere Kultur als um interaktionsrelevantes Handlungs- und Strukturwissen. Daneben werden Erfahrungen vermittelt, allerdings zumeist nicht offen sondern in organisierter Form und in theoretische Zusammenhänge eingebettet. Die Trainings streben zumeist eine Intensität und Unmittelbarkeit von Lernerfahrungen an, sind an der Ganzheitlichkeit des Lernens orientiert und verbinden eine besondere Kompaktheit des Lernangebots mit Methodenvariation.

Da die TeilnehmerInnen einen unmittelbaren Bezug zu ihren Berufserfahrungen und Praxisproblemen erwarten, haben interkulturelle Trainings in den meisten Fällen einen problem- und handlungsorientierten Anspruch. Dadurch steigt die Anforderung an die Entwicklung passender Designs enorm, insbesondere wenn nicht nur in sehr allgemeiner Weise interkulturell sensibilisiert werden soll, sondern den TeilnehmerInnen im jeweiligen beruflichen Praxisfeld bessere Handlungsmöglichkeiten eröffnet werden sollen.

### Verschiedene Bildungsformate kommen zum Einsatz

Hinter interkulturellem Training als Lernformat stehen verschiedene Bildungskonzepte<sup>1</sup>. Jeder dieser Ansätze arbeitet mit einem anderen begrifflichen und theoretischen Apparat sowie mit unterschiedlichen Vorannahmen und Wertentscheidungen bezüglich der Dringlichkeit bestimmter Probleme:

- ✓ Anti-Rassismus-Ansätze
- ✓ Interkulturelle Kompetenzansätze
- ✓ Diversity-Ansätze
- ✓ Verständigungs-Ansätze

<sup>1</sup> Vgl. Leenen W.R.; Interkulturelles Training – Anmerkungen zur Entstehung, Typologie und Methodik; in: Landeszentrum für Zuwanderung (Hrsg.) Interkulturelle und antirassistische Trainings – aber wie; Solingen 2001

## **Nicht nur Reflexion sondern konstruktiver flexibler Umgang**

In Sensibilisierungstrainings geht es nicht nur darum, die kulturelle Einbettung, die gruppenbezogene Identifikation, die personenbezogenen Qualitäten und die Kontextfaktoren des/r jeweiligen kulturellen Partners/in zu reflektieren, sondern dies um die aktive Konstruktion neuer Kompetenzen, Identitätsformen, Organisationskulturen und Kommunikationsregeln, die aus der interkulturellen Zusammenarbeit gewonnen werden können, zu erweitern.

## **Interkulturelle Trainings geprägt von Methodenpluralismus und -flexibilität**

Ob und inwieweit sich die TeilnehmerInnen sensibilisieren lassen, ist wesentlich davon abhängig, ob sie sich auch auf sensible Lernerfahrungen einlassen. Die im Rahmen der Trainingsplanung stattfindende Methodenauswahl hat einen wesentlichen Einfluss auf eine solche Öffnung. Die Adäquanz richtet sich dabei nach der Spezifik des Lerninhalts, aber auch nach den Lernvoraussetzungen der TeilnehmerInnen.

Man bedient sich und kombiniert unterschiedliche Ansätze (z.B. aus Trainings zur Konfliktlösung, zu Kommunikation, zu Gruppendynamik). Es gilt allerdings zu beachten, ob die Adaption einem interkulturellen Lernverständnis angemessen ist<sup>2</sup>.

Bezug nehmend auf die Methoden gibt es weitgehende Übereinstimmung in der Fachwelt<sup>3</sup>, dass vier Grundmodelle didaktischen Handelns besonders geeignet sind, interkulturelle Kompetenz und interkulturelles Handlungswissen zu vermitteln:

- Fallmethode,
- Simulation,
- Erkundung und
- Lernprojekt.

## **Zwei beispielhafte Designs: „Eye to Eye“ und eine „Welt der Vielfalt“**

Das Konzept des „Eye to eye“<sup>4</sup> geht auf die amerikanische Lehrerin Jane Elliot zurück und auf die Ereignisse rund um die Ermordung des Bürgerrechtlers Martin Luther King. Die Übung basiert auf einer Aufteilung einer Gruppe von Menschen aufgrund ihrer Augenfarbe in „Braunäugige“ und „Blauäugige“. Die „Blauäugigen“ werden so beurteilt und behandelt, wie Nicht-Weiße und Nicht-Christen traditionellerweise in unserer Gesellschaft behandelt werden. Negative Eigenschaften, die MigrantInnen oder dunkelhäutigen Menschen zugeschrieben werden, werden auf sie übertragen.

Hinter dem Konzept des Trainings steht die Überzeugung, dass rassistisches und diskriminierendes Verhalten erlernt ist und deswegen wieder verlernt werden kann. Der erste Schritt zum Verlernen rassistischen Verhaltens ist das Bewusstmachen rassistischer Phänomene in der Gesellschaft.

---

<sup>2</sup> vgl. Büttner C unter [www.hsfk.de/fg4/pub/body.htm](http://www.hsfk.de/fg4/pub/body.htm)

<sup>3</sup> vgl. Flechsig, K.H., Arbeitspapier 1998, unter [www.gwdg.de/~kflechs/iikdiaps1-98.htm](http://www.gwdg.de/~kflechs/iikdiaps1-98.htm)

<sup>4</sup> vgl. Kutsal S.; Anti-Rassismus Training: Das Konzept eyetoeye; in: Landeszentrum für Zuwanderung (Hrsg.), Interkulturelle und antirassistische Trainings – aber wie; Solingen 2001

Das Trainingsprogramm EINE WELT DER VIELFALT<sup>5</sup> stellt einen international erprobten Ansatz dar. Es handelt sich um ein interaktiv angelegtes Diversity- und Antidiskriminierungstraining. Ziel der Workshops ist es, für Vorteile von Vielfalt zu sensibilisieren und zu befähigen, Verantwortung für den Abbau von Stereotypen, Vorurteilen und Diskriminierungen zu übernehmen. Die Teilnehmenden werden motiviert, Schritte zu unternehmen, um Bedingungen für die Akzeptanz und positive Bewertung von Vielfalt zu schaffen.

Das Programm basiert auf Forschungsergebnissen über die Entstehung und Bedeutung von Vorurteilen sowie auf Erkenntnissen wie Vorurteile und Inter-Gruppen-Barrieren überwunden werden können.

Der Ansatz von EINE WELT DER VIELFALT kombiniert daher die individuellen Lernprozesse mit der Erkenntnis, dass Diskriminierung nur dann abgebaut werden kann, wenn auch Situationen, Institutionen und Kontexte aktiv verändert werden; d. h. die Betonung liegt auf der Notwendigkeit konkreter sozialer Aktionen.

### **3. Strategien und Konzepte anderer europäischer Städte**

Die meisten Diversity Strategien und Konzepten von Stadtverwaltungen verfolgen wie auch die Seminarreihe des Magistrates Wien eine Innen- und Außenorientierung. Ziel ist der tolerante Umgang unterschiedlicher MitarbeiterInnen innerhalb des Magistrates miteinander und auch gegenüber den KundInnen. Nur ausgehend von diesem Selbstverständnis im Sinne der Veränderung der Verwaltungskultur können alle möglichen Wege zu einer Öffnung gegenüber den unterschiedlichsten Lebenswelten der KundInnen beschritten werden.

#### **Integra 2001: Interkulturelle Öffnung kommunaler Dienst in Göttingen**

Das INTEGRA-Projekt in Göttingen<sup>6</sup> ist Teil eines Niedersächsischen Gesamtprojektes zur beruflichen Integration von Flüchtlingen und MigrantInnen. Ziel ist die interkulturelle Öffnung und Sensibilisierung aller städtischen Dienste und der kommunalen Gemeinwesenarbeit. Um dieses Ziel zu erreichen wird auf zwei Ebenen angesetzt. Zum einen ist die Strategie „nach innen“ gerichtet, also auf die Stadtverwaltung selbst bezogen. Fokus ist die interkulturelle Handlungskompetenz der MitarbeiterInnen. Zum anderen richtet sich die Arbeit „nach außen“ und bezieht sich auf die interkulturelle sozialräumliche Gestaltungsfähigkeit der Kommune als Gebietskörperschaft. Es geht also um die Sensibilisierung der Stadtverwaltung für die Bedürfnisse und Interessen der ausländischen Bevölkerung und die Einbeziehung dieser Interessen in die städtische Politik.

---

<sup>5</sup> vgl. Wilpert C. Diversity-Training: Eine Welt der Vielfalt; ebenda

<sup>6</sup> vgl. Brandt / Lange M.; Interkulturelle Kompetenz in Kommunalverwaltungen und Gemeinwesenarbeit am Beispiel der Stadt Göttingen, Göttingen 2001

## **Achtung und Toleranz – für eine weltoffene Stadt München**

Das Sozialreferat München<sup>7</sup> formulierte im Jahr 1996 in seinem Organisationsleitbild Leitlinien, die ein Bekenntnis zur interkulturellen Öffnung und Orientierung der Organisation darstellen. Diese umfassen:

- Gleichberechtigte Teilhabe aller am gesellschaftlichen Leben
- Solidarität miteinander und Vielfalt untereinander
- Respektierung der individuellen Lebensentwürfe

In den Jahreszielen des Sozialreferates wurde und wird diese interkulturelle Orientierung konkretisiert und unter anderem Fortbildungsveranstaltungen für die MitarbeiterInnen festgeschrieben, die die interkulturelle Kompetenz fördern sollen. Weiterbildungen zur interkulturellen Verständigung werden für MitarbeiterInnen und Amtsleitungen angeboten. Inzwischen gibt es ein vielfältiges Angebot, das sich je nach Zielgruppe, Thema und Zeitressource unterscheidet und unter dem Titel „Interkulturelle Verständigung“ bzw. „Achtung und Toleranz“ zusammengefasst ist.

## **Handlungskonzept Tolerantes Brandenburg**

In Sommer 1998 beschloss die Landesregierung Brandenburg das Handlungskonzept gegen Gewalt, Rechtsextremismus und Fremdenfeindlichkeit "Tolerantes Brandenburg" und erteilte damit jeder Form der Gewalt eine klare und eindeutige Absage<sup>8</sup>.

Das Mobile Beratungsteam ist ein wesentlicher Bestandteil des Handlungskonzepts und hat die Aufgabe, auf der kommunalen Ebene durch Beratung, Koordinierung, Moderation und Information bei der Entwicklung einer demokratisch verfassten Gesellschaft mitzuwirken. Die MitarbeiterInnen stehen öffentlichen Verwaltungen, kommunalpolitischen Kräften, Schulen, Vereinen, Verbänden, Kirchen sowie BürgerInnen beratend und koordinierend zur Verfügung.

Ein weiteres konkretes Beispiel im Rahmen des Handlungskonzeptes ist das von der Landesarbeitsgemeinschaft für politische Bildung e.V. durchgeführte Modellprojekt "Trainings für Toleranz und Weltoffenheit". Zielgruppe der ein- bis mehrtägigen Bildungsveranstaltungen im Rahmen dieses Projekts sind zunächst die MitarbeiterInnen von kommunalen Verwaltungen und Aktive im Breitensport.

## **Community Pride not Prejudice – Making diversity work in Bradford**

Der Distrikt Bradford in West Yorkshire ist ein multikulturelles Zentrum in Großbritannien. Im Zuge industrieller Wandlungsprozesse kam es in der ehemals florierenden Stadt zu ökonomischen Einbußen. Damit einhergehend verringerte sich der kommunale Zusammenhalt und es verstärkten sich die Unterschiede zwischen den Bevölkerungen entlang der Kategorien: Rasse, Ethnie, Religion und soziale Klasse.

Diese Entwicklung nahm der Stadtrat und andere Institutionen/Organisationen (zusammengeschlossen unter Bradford Vision<sup>9</sup>) zum Anlass für eine breite Untersuchung im Sinne einer Überprüfung der Situation zu Rasse und Gleichberechtigung (Bradford Race Review).

<sup>7</sup> Handschuk S.; Interkulturelle Verständigung – ein Fortbildungsansatz, in: Landeszentrum für Zuwanderung (Hrsg.), Solingen 2001

<sup>8</sup> [www.politische-bildung-brandenburg.de](http://www.politische-bildung-brandenburg.de) und [www.mobiles-beratungsteam.de](http://www.mobiles-beratungsteam.de)

<sup>9</sup> vgl. Bradford Vision, July 2001 und [www.bradford2020.com/prode/index.html](http://www.bradford2020.com/prode/index.html)

Auf Basis der im Rahmen der Race Review vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen wurde ein Implementierungsteam aufgebaut, das einen konkreten Aktionsplan im Sinne eines breiten Diversity Programms (Bradford People Programme) erarbeitete. Das zentrale Ziel ist es, die „Vorteile von Vielfalt zu verstehen, davon überzeugt zu sein, sie zu sehen und zu teilen.“ Der Vorstand von Bradford Vision wird verantwortlich für die Umsetzung des Aktionsplans sein.

#### **Ethnische Gleichberechtigung am Arbeitsmarkt in der Stadt- und Landesverwaltung Aarhus**

Das Hauptziel des Projektes „Ethische Gleichberechtigung am Arbeitsplatz“<sup>10</sup> war die verstärkte Rekrutierung von Personal ausländischer Abstammung für die Stadt- und Landesverwaltung.

Zunächst wurde mit finanzieller Unterstützung des Arbeitsministeriums eine Zeitung produziert und an alle MitarbeiterInnen der Stadt- und Landesverwaltung verteilt. Der Inhalt war Lebensgeschichten von Beschäftigten in Aarhus, die ethnischen Minderheiten angehören. Diese Biographien wurden durch Gespräche mit Vorgesetzten und KollegInnen ergänzt, wo Erfahrungen und auch Schwierigkeiten reflektiert wurden. Die Zeitung war als Inspiration gedacht und sollte die Vorteile der Beschäftigung von Personen aus anderen Kulturen herausstreichen.

In der nächsten Phase des Projektes wurde der Fokus auf die Personalpolitik in der Gemeinde und auf die dafür relevanten EntscheidungsträgerInnen gelegt. Auftakt war eine zweitägigen Konferenz, in deren Rahmen Probleme und Möglichkeiten bei der Einstellung von Personal mit Migrationshintergrund diskutierte und im Rahmen von Gruppenarbeiten dazu aufgefordert wurde, Aktionspläne und Prozesse zu entwickeln, die jeder/jede einzelne nach der Konferenz am Arbeitsplatz umsetzen sollte.

Das Projekt mündete in eine Reihe von Politiken zur Integration in der Gemeinde Aarhus.

## **4. Evaluationsansätze**

Evaluationen werden immer wieder als Rechtfertigung für Aktivitäten, vor allem wenn sie mit der Investition von Geldmitteln verbunden sind, herangezogen. Da, wie ExpertInnen vertreten, die Effektivität von Sensibilisierungsmaßnahmen (im Sinne von: haben diese in Folge zu einer Veränderung von Einstellungen und Verhalten geführt), nicht eindeutig gemessen werden kann, ist Evaluation in diesem Feld eher als Basis für Reflexion, begleitende Beratung und Input für Veränderungen zu verstehen. Also durchaus wichtiger und integraler Bestandteil vor allem länger andauernder Maßnahmen im Sinne der Qualitätssicherung.

---

<sup>10</sup> vgl. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Hrsg), Esbjerg 1997, Seite 27ff.

Betrachtet man die unterschiedlichen Zielebenen interkultureller Trainings, die für die Evaluation relevant sind, lassen sich drei unterscheiden

- ✓ die kognitive Ebene: das Wissen
- ✓ die affektive Ebene: die Einstellungen
- ✓ die Verhaltensebene: das erweiterte Handlungsspektrum<sup>11</sup>:

bzw.

- ✓ Reaction: Akzeptanz des Trainings bei den TeilnehmerInnen.
- ✓ Learning: Tatsächliche Lernerfolge sollen erfasst werden.
- ✓ Behavior: Der Transfer der erworbenen Kompetenzen in konkreten (on the job-) Situationen steht im Mittelpunkt der Untersuchung.
- ✓ Results: Hier wird vor allem auf den übergeordneten organisationalen Zusammenhang Bezug genommen und nach den Rückwirkungen des Trainings auf diesen Ebenen gefragt.<sup>12</sup>

### **Affektive Lernziele schwer zu messen**

Vor allem der Einfluss von Trainingsmaßnahmen auf der affektiven und der Verhaltensebene ist schwer zu messen, vor allem weil außerhalb des Trainings liegende Einflüsse groß sind.

Ergebnisse auf der kognitiven Ebene müssen auch nicht zu Veränderung auf den anderen Ebenen führen. Zum Beispiel können es Umwelteinflüsse behindern, dass das vermittelte Wissen in der Praxis zur Wirkung kommt. Erfolgskontrolle auf anderen Ebenen als der kognitiven ist meist nur mit sehr aufwendigen Verfahren wie Bildung von Kontrollgruppen oder „verdeckte“ Verhaltensbeobachtung zu realisieren<sup>13</sup>.

### **Forschungslage eher dürrig**

Die Forschungslage in den USA und Kanada zur Evaluation interkultureller Trainings wird als dürrig bezeichnet, für Deutschland wird das Bestehen einer solchen überhaupt bestritten. Dies ist wenig erstaunlich, da auch die allgemeine Lernwirkungsforschung (vor allem im Kontext von Transfer) und die Evaluation psychologischer Trainingsprogramme generell vor großen Schwierigkeiten stehen.

Da interkulturelle Problemlagen eine Verbindung mit einem komplexen organisationalen Kontext eingehen ist der Effekt der (vor allem singulären) Trainings auf den beruflichen Handlungserfolg schwer zu ermessen. Die Studien, die über die Wirkungen von interkulturellen Trainings vorhanden sind zeigen zwar einen signifikanten Zuwachs an Wissen bei der Trainingsgruppe, die Wirkung auf die Emotionen, das Verhalten, das Handlungsergebnis und die Einstellungen sind jedoch nicht konsistent. Kaum überprüft ist auch die langfristige Wirkung<sup>14</sup>.

---

<sup>11</sup> vgl. Wille C.; Aspekte interkultureller Training. Ziele, Methodik-Didaktik, Techniken, Beispiele, Planung 2000/2001 heruntergeladen unter [www.wille.20m.com/drucktrainings.htm](http://www.wille.20m.com/drucktrainings.htm)

<sup>12</sup> vgl. Leenen W.R.; Interkulturelles Training – Anmerkungen zur Entstehung, Typologie und Methodik; in: Landeszentrum für Zuwanderung (Hrsg.) Solingen 2001

<sup>13</sup> vgl. Martens J.U.; Verhalten und Einstellungen ändern. Veränderungen durch gezielte Ansprache im Gefühlsbereich. Ein Lehrkonzept für Seminarleiter; 4. Überarbeitete Auflage, Hamburg 1998

<sup>14</sup> vgl. Kinast, E.U.; Evaluation interkultureller Trainings, 1998

## Qualitativen Methoden ist der Vorzug zu geben

Es wirft sich die Frage auf, ob eine an quantitativen Methoden und messbaren Effekten orientierte Evaluationsforschung in diesem Bereich überhaupt passend sind oder ob sich nicht eher Evaluation hier als kritische Praxisforschung bzw. Begleitforschung verstehen muss, die den gesamten Verlauf der Entwicklung und Durchführung von Trainingsprogrammen bis zur Ergebnisphase begleitet.

Evaluationen kann mittels Befragungen und Beobachtungen der TeilnehmerInnen, aber auch in Form von Befragungen der Kontakt- oder Interaktionspartner der Trainees durchgeführt werden. Es sollte möglichst kreativ jeder Anhaltspunkt für eine Beurteilung des Trainings erfasst werden. Der Effekt der Evaluation besteht ohnehin hauptsächlich darin, von vornherein eine größere Klarheit und Rationalität bei den ein Training prägenden und seinen Verlauf steuernden Grundentscheidungen zu haben. Damit gewinnt die Evaluation den Charakter einer begleitenden Qualitätssicherungsstrategie<sup>15</sup>.

## Interne und / oder externe Evaluation

Interne Evaluation bezeichnet die bei der didaktisch-methodischen Planung berücksichtigten Erfolgskontrollen. Kontrollelemente können sich einerseits auf die Trainingserfolge während des Fortbildungsprozesses beziehen, aber auch den/die Trainer/in im Auge haben. Selbstreflexive Momente in der Trainingskonzeption beziehen sich dann auf die Zufriedenheit mit dem Lernprozess im Hinblick auf die TrainerInnenrolle oder auf die eigene Person im Sinne einer "Gegenübertragungsanalyse".

Die interne Evaluation bedient sich aller Informationen, die durch TrainerInnen, TeilnehmerInnen und MitarbeiterInnen einer Institution zu erhalten sind. Die Personen und die Institution bilden selbst die Grenze für das, was an Offenheit und Klarheit einer Rückmeldung erwartet werden kann.

Die externe Evaluation dagegen ist ein Prozess der mehr oder weniger objektiven Begleitung einer Qualifizierungsmaßnahme. Diese wird von „unabhängigen“ Personen durchgeführt, die also weder der Institution noch einem Weiterbildungsinstitut angehören. Die Erwartung objektiver Evaluationsergebnisse, muss bei interkulturellen Trainings allerdings kritisch beurteilt werden. Externe Evaluation scheint viel eher eine Chance zum eigenen Lernen. Hier kann auch zwischen ergebnisorientierter und prozessorientierter Evaluation unterschieden werden. Bei ersterer liegt der Schwerpunkt auf der Frage, ob und in welcher Hinsicht ein Training Erfolg hatte, bei zweiterer geht es eher um eine beratende Begleitung<sup>16</sup>.

## 4 konkrete Evaluierungsbeispiele

Darüber hinaus wurden im Zuge der Recherche vier konkrete Evaluierungszugänge sowie größere Evaluierungsstudien zu interkulturellen Trainings näher beschrieben.

---

<sup>15</sup> vgl. Leenen, W.R.

<sup>16</sup> vgl. Büttner C.; Training für ein Leben in Vielfalt – Zur Trainerqualität für Erwachsenenbildung in multikulturellen Gesellschaften, heruntergeladen von: [www.hsfk.de/fg4/pub/body.htm](http://www.hsfk.de/fg4/pub/body.htm)