

Ulrike A. Richter, Isabel Haber

Beratungstriade für Cultural Awareness in der Gründungsberatung (TRICA)

Erfahrungen mit einem Interkulturalitäts- und Gendertraining¹

Frau Krüger, deutschstämmig, arbeitet in einer gemeinnützigen GmbH als Gründungsberaterin. Sie ist in der offenen Sprechstunde für Erstinformation und -beratung gründungsinteressierter Frauen zuständig. Zu ihren Aufgaben gehört die Analyse des weitergehenden Bedarfs an Intensiv- und Fachberatungen. Ziel jeder Erstberatung ist es, einen individuellen Plan zum weiteren Vorgehen der Klientin zu erstellen.

Frau Yilmaz, vor zwei Jahren aus der Türkei nach Deutschland eingewandert, lässt sich von Frau Krüger beraten. Sie möchte sich als Übersetzerin selbstständig machen und hat geringe kaufmännische Kenntnisse. Zum Abschluss des Erstberatungsgesprächs rät ihr Frau Krüger deshalb, zunächst eine vertiefende Beratung zum Thema Buchhaltung und Controlling wahrzunehmen.

Zwei Tage später ruft Frau Yilmaz erneut Frau Krüger an. Während sie ihr Anliegen schildert, unterbricht Frau Krüger sie: „Wie besprochen, kann Ihnen in diesen Fragen nur ein Fachmensch weiterhelfen. Ich habe Ihnen doch erklärt, dass Sie erst wieder zu uns kommen können, wenn Sie eine Fachberatung in Anspruch genommen haben!“

Frau Yilmaz legt erschrocken auf, Frau Krüger schaut kopfschüttelnd den Telefonhörer an. Später berichtet die Beraterin einer Kollegin von dieser Situation: „Manche, die zu mir kommen, hören einfach nicht richtig zu, das finde ich sehr anstrengend. Und manche Frauen sind so unselbstständig, die wollen immer an die Hand genommen werden!“

Diese Schilderung² einer Gründungsberaterin wirft einige Fragen auf, z.B.: Warum verlief die Kommunikation nicht erfolgreich? Welche Vermutungen machen das Verhalten von Frau Yilmaz nachvollziehbar? Wie hätte sich Frau Krüger der Anruferin gegenüber auch verhalten können?

Um Fragen dieser Art beantworten zu können, ist Wissen über die eigene Kultur ebenso erforderlich wie Kenntnisse über andere Kulturen. Der Vermittlung der hierzu erforderli-

¹ Dieser Aufsatz wurde in *Bührmann, Andrea D./Fischer, Ute Luise/Jasper, Gerda (2010): Migrantinnen gründen Unternehmen. Eine empirische Analyse des Gründungsgeschehens und die Entwicklung innovativer Beratungskonzepte. Mering veröffentlicht.*

² Diese Schilderung wurde aus verschiedenen empirischen Fallbeschreibungen verdichtet.

chen Expertise dienen Diversity-Trainings mit dem Fokus auf Interkulturalität und Geschlecht. Dieser Aufsatz befasst sich damit und geht insbesondere der Frage nach, wie die Beratungskompetenzen von GründungsberaterInnen in einem speziell für diese Gruppe konzipierten Training verbessert werden können.³

Warum ein Diversity Training mit dem Fokus auf Interkulturalität und Geschlecht für GründungsberaterInnen?

Handlungsbedarf in Institutionen

Ein zentrales Ergebnis unseres Forschungsprojekts ist, dass die Gründungsquote von Frauen mit Migrationshintergrund erhöht werden könnte, wenn diese nicht von sozialen, kulturellen und/oder finanziellen Barrieren vom Weg in die Selbständigkeit abgehalten würden. Ein Hindernis sind Beratungsangebote, die der Vielfalt von Gründungen nicht gerecht werden. Das Spezifische der Gründungssituation von Migrantinnen kann in der Gründungsberatung bislang häufig nicht berücksichtigt werden, denn in Institutionen wie Kammern, Banken und Arbeitsagenturen sind Interkulturalität und Genderkompetenz bisher meist eher randständig behandelt worden. Das verdeutlichen u.a. die Erfahrungen, die wir während der Akquise für das Training machten.⁴ In ihrer Gesamtschau verweisen die folgenden Erfahrungen auf Sensibilisierungs- und Qualifizierungsbedarf:

1. EntscheidungsträgerInnen in Kammern und Banken folgen dem *Gleichheitspostulat* und behaupten oft „Wir behandeln Migranten natürlich nicht anders als alle anderen“. Sie reduzieren die Problematik auf sprachliche Verständigungsprobleme und fordern die Begleitung von GründerInnen, die im Deutschen unsicher sind, durch Familienangehörige. Sie argumentieren, dass MigrantInnen häufig eine bessere finanzielle Ausgangslage als Deutsche hätten, weil sie in einem solidarischeren Umfeld lebten und auf Privatkredite zurückgreifen könnten.
2. *Das Integrationsverständnis* stellt die Assimilation der Zugewanderten ins Zentrum: GründerInnen mit Migrationshintergrund werden in der Bringschuld gesehen, was sich z.B. in der Diskussion über Pro und Contra mehrsprachiger Beratungsangebote ausdrückt. Die Anpassungsleistungen der Eingewanderten und nicht der Einwanderungsgesellschaft stehen im Mittelpunkt und werden als zentrale Voraussetzung und Garanten geschäftlichen Erfolgs erachtet.⁵

³ Bislang werden beide Themen meist voneinander getrennt behandelt; *entweder* wird in Trainings interkulturelle Kompetenz *oder* Genderkompetenz vermittelt. Unser Ziel hingegen ist es, im Training der intersektionalen Perspektive Rechnung zu tragen, indem z.B. die Schnittmenge von kulturellen Standards (Hofstede 2006) und geschlechterstereotypen Zuschreibungen verdeutlicht wird.

⁴ Die drei Thesen basieren auf ungefähr 30 Telefonaten. Ein Anspruch auf Allgemeingültigkeit wird selbstverständlich nicht erhoben; die Darstellung hat explorativen Charakter. Allerdings machte Gülsen Akcay, Projektleiterin bei BENGI e.V. Kassel des im Dezember 2007 abgeschlossenen Projekts „Qualitätssicherung für die Gründungsbegleitung von Frauen mit Migrationshintergrund“ bei der Akquise von Teilnehmenden für interkulturelle Trainings vergleichbare Erfahrungen, wie sie uns in einem Gespräch berichtete.

⁵ Zur Überbetonung der Indikatoren (vermeintlich) erfolgloser Integration vgl. Schuleri-Hartje et. al (2005: 15ff.).

3. Gelegentlich ist eine Ideologie des „*Survival of the fittest*“ anzutreffen: Die bürokratischen Hürden, die bei der Gründung eines Unternehmens zu nehmen sind, werden hin und wieder als eine Art Auslese begrüßt. Nur wer das Prozedere durchsteht, ist als UnternehmerIn geeignet.

In allen drei beschriebenen Fällen wird die Notwendigkeit kulturell sensibler Beratung nicht gesehen. Ein interkultureller Beratungsansatz wird für verzichtbar oder gar für kontraproduktiv erachtet. Dass sich Institutionen interkulturell öffnen müssen, wird verneint. Diesbezüglich sehen wir Handlungsbedarf, der u.a. über interkulturelle Trainings abgedeckt werden kann.

Komplexe Ansprüche an GründungsberaterInnen

In ihren Beiträgen arbeiten Haber/Richter (Kap. 4.2) sowie Fischer (Kap. 5.1) die komplexen Anforderungen heraus, denen sich GründungsberaterInnen stellen, die dem *Mainstreaming Entrepreneurial Diversity* gerecht werden wollen. Dieser Gedanke wird im Folgenden aufgegriffen und mit weiteren Beispielen illustriert, um darzulegen, welcher Problemlage das Interkulturalitäts- und Gendertraining Rechnung tragen will.

Erstens: Gründerinnen mit Migrationshintergrund sehen sich als erfolgsorientierte, unternehmerisch Handelnde, die ihre Ressourcen und Potenziale nutzen und ihre Entwicklungsbedürfnisse kennen. Sie weisen Zuschreibungen zurück, die sie als defizitär, hilfsbedürftig und benachteiligt erscheinen lassen. BeraterInnen aber tendieren dazu, das unternehmerische Potenzial ihrer Klientel zu verkennen, wenn sie *ausschließlich* die Migrations- oder Geschlechterthematik wahrnehmen und diese somit verabsolutieren. Dies trägt dazu bei, Defizite stärker als Ressourcen wahrzunehmen.⁶

Zudem nehmen BeraterInnen Gründungen von Frauen mit Migrationshintergrund häufig als ‚anders‘ im Sinne von ‚abweichend vom Normalen‘ und damit als problematisch wahr. Das resultiert z.T. aus einer empathischen Haltung (‚Migrantinnen haben es aufgrund der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen besonders schwer‘) und z.T. resultiert es aus dem fehlenden Wissen vieler BeraterInnen um Gründungs- und Geschäftsaktivitäten im internationalen Vergleich. Es gibt durchaus unterschiedliche, gleichermaßen erfolgreiche Wege, zu gründen und unternehmerisch tätig zu sein, z.B. das Startkapital zu besorgen, Geschäftskontakte anzubahnen, mit Behörden umzugehen oder die Verbindlichkeit von Absprachen sicherzustellen. Daher ist Wissen über kulturelle Differenzen im Geschäftsgebaren erforderlich, um die Chancen und Risiken der Gründungsvorhaben von Klientinnen realistisch einschätzen zu können. Zudem führt dieses Wissen dazu, Verständnis dafür zu entwickeln, in welchen Situationen interkulturelles und/oder geschlechtersensibles Verhalten erforderlich ist und zu wissen, dass sich das Gegenüber nicht unbedingt *falsch* verhält, wenn es *unerwartet* oder *ungewohnt* agiert.

⁶ Die Förderung der Gründungsaktivitäten von Unternehmerinnen mit Migrationshintergrund wird bislang eher als soziale Aufgabe und weniger als Aufgabe der Wirtschaftsförderung verstanden (Schuleri-Hartje/Floeting/Reimann 2005: 128).

Zweitens: Migrantische Gründerinnen brauchen – wie alle anderen auch – eine individuell zugeschnittene Beratung. Hierfür ist zentral, nicht nur um unterschiedliche Wege der Unternehmensgründung und -führung zu *wissen*, sondern dieses Wissen im konkreten Beratungsfall auch *anwenden* zu können. Das sei an einem Beispiel verdeutlicht: Den in der Einleitung beschriebenen erneuten Anruf einer Klientin kann die Beraterin z.B. als eine Missachtung von Absprachen oder als Zeichen weiblicher Hilflosigkeit deuten. Sie kann das Telefonat aber auch als einen Hinweis darauf nehmen, dass die Klientin nicht mit der stark spezialisierten Arbeitsteilung in Institutionen vertraut ist (vgl. Schroll-Machl 2007: 69ff.) und Unterstützung aus *einer* Hand erwartet. Oder ein anderes Beispiel: Den ‚Unwillen‘ einer Klientin, einen Businessplan zu erarbeiten, könnte man als Indiz ihrer Nichteignung als Unternehmerin interpretieren, aber auch als Ausdruck einer kulturell geprägten Norm, die der kreativen Entfaltung von Ideen den Vorrang vor einer strukturierten Vorgehensweise gibt (vgl. Weißbach 2008).

Drittens: Verschiedenheit zur Kenntnis zu nehmen und nicht als Normabweichung, sondern als Normalität zu betrachten, setzt eine möglichst unbefangene, bewertungsfreie Herangehensweise voraus, nämlich die Beratungssituation zu *beobachten*. Der Beobachtung **möglichst** keine Bewertung folgen zu lassen, ist dann nicht einfach, wenn dieses Vorgehen nicht dem Alltagsverhalten entspricht.

Sicher kann eine speziell für die Zielgruppe von GründungsberaterInnen konzipierte Weiterbildung besser als ein allgemeines Interkulturalitäts- und Gendertraining diese Profession darin unterstützen, den beschriebenen komplexen Ansprüchen gerecht zu werden. Der zielgruppenspezifische Zuschnitt hat zudem den Vorteil, den Transfer des Gelernten in den Arbeitsalltag zu erleichtern – ein zentrales Qualitätsmerkmal berufsbegleitender Trainings.

Das Trainingskonzept

Grundlagen

Aufgrund unserer Forschungsergebnisse halten wir das *Mainstreaming Entrepreneurial Diversity*⁷ für angemessen – ein Konzept, das in Anlehnung an die Strategien des *Gender Mainstreaming* und des *Managing Diversity* entwickelt wurde. Das politische Ziel ist, allen Gesellschaftsangehörigen die gleichberechtigte Teilhabe zu ermöglichen. Daher betrachten wir unser Projektthema sowohl vor dem Hintergrund einer ökonomischen Argumentation als auch unter dem Blickwinkel der Demokratisierung eines spezifischen Teilbereichs von Erwerbsarbeit (BAMFI 2007: 88). Einen Weg, interkulturelle Kompetenz und Genderkompetenz in die Praxis von Gründungsberatung zu transferieren, eröffnet die Triade von Kennen, Erkennen und Anerkennen (vgl. Fischer, Kap. 5.1).

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen und im Anschluss an die Methoden des *Cultural Awareness Trainings*⁸ fixieren wir die drei folgenden Weiterbildungsziele: Vermittlung

⁷ Vgl. dazu auch Bührmann u.a. (2007).

⁸ Bolten (2007: 89) unterscheidet „allgemein-kultursensibilisierende“ von „kulturspezifischen“ Trainings. Während letztere insbesondere an Beschäftigte adressiert sind, die von ihren Firmen ins Ausland entsandt werden und in denen insbesondere allgemeine Informationen sowie soziale Verhaltensregeln für das Gastland vermittelt werden, ist die erste Form für Personen im Inland geeignet, die in ihrem Arbeitsalltag mit Menschen verschiedenster Herkunft zu tun haben. Aus diesem Grund ist die hier vorgestellte Form

von Wissen über die spezifische Situation von Gründerinnen mit Migrationshintergrund (*Kennen*), Erhöhung der interkulturellen Handlungskompetenz sowie der Genderkompetenz der SeminarteilnehmerInnen (*Erkennen*) sowie Reflexion handlungsleitender Normen und Leitbilder (*Anerkennen*).

Im Training erfolgt eine Sensibilisierung für Sichtweisen, Potenziale und Bedarfe von Gründerinnen mit Migrationshintergrund. Indem interkulturelle Kompetenz und Genderkompetenz mit praxisnahen Übungen eingeübt werden, können sie die SeminarteilnehmerInnen unmittelbar in ihren Handlungsalltag integrieren. Um den Transfer in den Beratungsalltag zusätzlich zu fördern, wird das Training nicht an zwei nacheinander liegenden Tagen durchgeführt, sondern mit einem zeitlichen Abstand von ca. sechs Wochen. So haben die Teilnehmenden Zeit, das Erlernte zu erproben und entstandenen Beratungsbedarf im zweiten Teil zu besprechen.

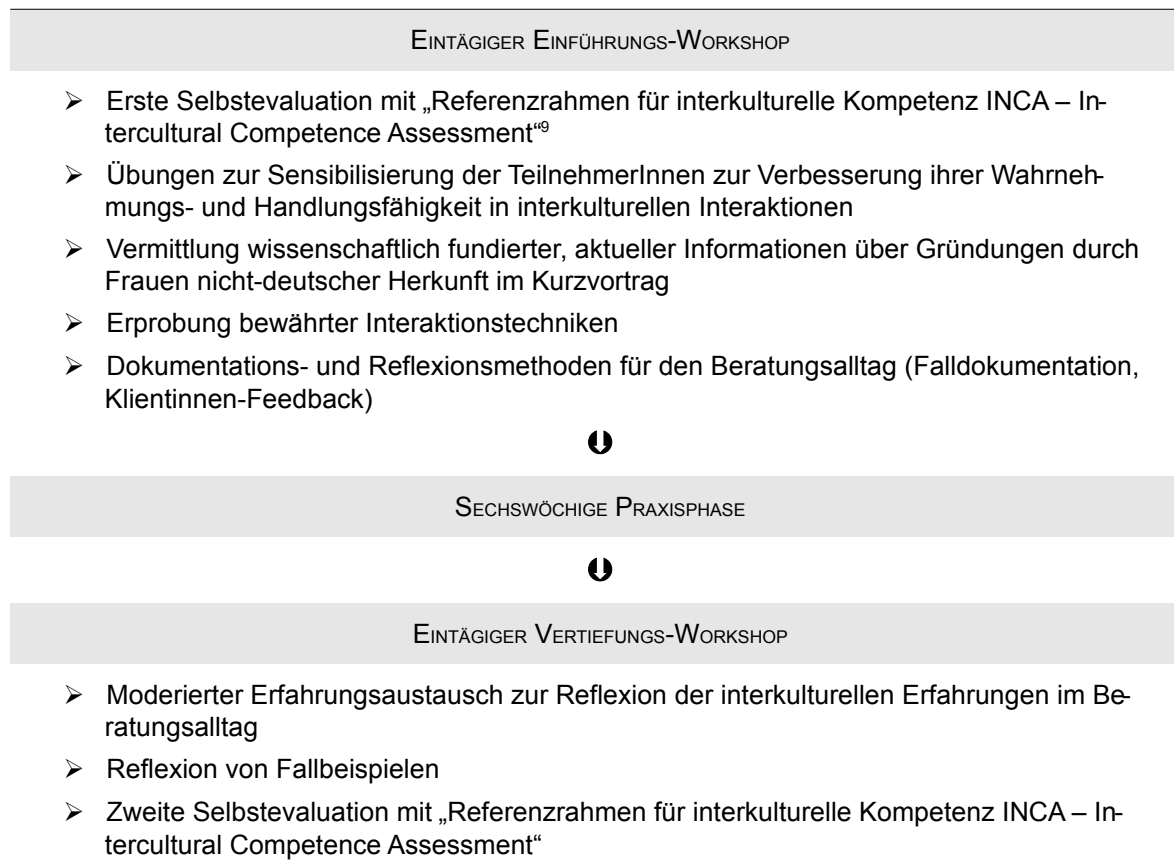
Unser Diversity Training mit Fokus auf Interkulturalität und Geschlecht für GründungsberaterInnen beinhaltet, über implizite Leitbilder, die die „Mehrheitsgesellschaft“ generiert und die individuelles Handeln beeinflussen, zu reflektieren und zu diskutieren. Dazu gehören das Leitbild von der erfolgreichen Gründerin bzw. des Gründers (vgl. Bührmann, Kap. 4.1 und Haber/Richter, Kap. 4.2) sowie das Integrationsverständnis. Entsprechende Übungssequenzen im Training zielen darauf ab, Konstruktionen ethnischer Zugehörigkeit und Geschlechterkonstruktionen, die diesen Leitbildern eingeschrieben sind, zu verdeutlichen.

Das Weiterbildungskonzept TRICA (Beratungstriade für Cultural Awareness in der Gründungsberatung) ist dreistufig: Auf der Grundlage wissenschaftlich fundierter, aktueller Daten über Gründungen von Migrantinnen in Deutschland (*TRICA Seminar*) erfolgt eine Sensibilisierung, um die Wahrnehmungs- und Handlungsfähigkeit in interkulturellen und/oder gender-geprägten Interaktionen zu verbessern (*TRICA Training*). Dabei werden Interaktionstechniken erprobt sowie Dokumentations- und Reflexionsmethoden für den Beratungsalltag vermittelt (*TRICA Toolbox*). Wir arbeiten also mit einem Methoden-Mix aus Gruppenarbeit sowie Kurzvorträgen und Auswertungsgesprächen im Plenum.

Zudem zeichnet sich das Weiterbildungskonzept TRICA dadurch aus, kein einmaliges Training zu sein, sondern neben einem eintägigen Einstiegstraining eine mehrwöchige Erprobungsphase sowie ein anschließendes Vertiefungsseminar zu umfassen, wie die folgende Abbildung zeigt:

allgemein-kultursensibilisierend und legt den Schwerpunkt auf die Selbstreflexion. Hinzu kommt die systematische Berücksichtigung der Geschlechterperspektive. Grundlegend zur interkulturellen Kompetenz: Hofstede 2006 sowie Thomas/Kinast/Schroll-Machl 2005.

Abbildung 1: Ablauf des Trainings



Trainingselemente

TRICA Seminar

Ein Großteil der von uns befragten BeraterInnen sah die Berücksichtigung der Lebensumstände der KlientInnen als einen Aspekt guter Beratung an (Frauen: 94%, Männer: 82%). Zwar wurden die Befragten nicht um eine Einschätzung gebeten, in welchem Maße sie diesem Selbstanspruch tatsächlich gerecht werden können. Allerdings erfuhren wir aus den Rückmeldungen von TeilnehmerInnen des Trainings, dass sie wenig über die Lebensumstände der Menschen mit Migrationshintergrund wissen, die ihnen in Beratungsgesprächen gegenüber sitzen. Daher erscheint es uns wichtig, einschlägige Ergebnisse unserer eigenen sowie anderer Studien im Kurzvortrag zu vermitteln.

Im Anschluss an jede Übungssequenz des Trainings werden Hintergrundinformationen gegeben, z.B. zum Kulturbegriff, welcher der Weiterbildung zugrunde liegt, über zentrale kulturelle Orientierungen westlicher Kulturen sowie über das Konzept des kritischen Ereignisses. Diese Ausführungen dienen dazu, die Einsichten, welche die Teilnehmenden in den vorausgegangenen Übungen gewinnen konnten, zu systematisieren und zu vertiefen.

⁹ Quelle: <http://www.incaproject.org/portfolio.htm>.

TRICA Training

Im Training werden keine Rezepte vermittelt, wie die Interaktion mit Klientinnen mit Migrationshintergrund erfolgreich gestaltet werden kann. Vielmehr geht es darum, die Teilnehmenden für kulturell geprägte Selbstverständlichkeiten zu sensibilisieren, die das eigene Handeln beeinflussen und bei Nichtbeachtung zu Missverständnissen in den Interaktionen mit Klientinnen führen können. Hierfür spielen unternehmenskulturelle Aspekte, der eigene kulturspezifische Hintergrund sowie die eigene Geschlechtszugehörigkeit eine zentrale Rolle, die es bewusst zu machen und zu reflektieren gilt. Somit ist eine der größten Herausforderungen, der Intersektionalität (vgl. Bührmann, Kap. 2) Rechnung zu tragen und die Verschränkungen verschiedener Sozialstrukturkategorien, z.B. von Ethnie und Geschlecht, herauszuarbeiten.

Die Frage, welchen Anteil die BeraterInnen an Missverständnissen oder Schwierigkeiten in der Interaktion mit den Klientinnen haben, strukturiert das Training. Ein *erster Schwerpunkt* liegt daher auf Übungen, die die Selbsterkenntnis der Teilnehmenden befördern sollen, z.B. durch eine Kulturerkundung der eigenen Beratungseinrichtung, in der die Teilnehmenden architektonische Besonderheiten, eingespielte Abläufe bei der Beratung sowie den Gebrauch von Sprache beschreiben, ohne diese zu bewerten.

Ein *zweiter Schwerpunkt* liegt darauf, die Interaktionen zwischen BeraterInnen und ihren Klientinnen zu analysieren. Die Beschäftigung mit zurückliegenden, problematisch verlaufenen Interaktionen kreist immer wieder um die Frage, ob sich diese eher aus einer persönlichen Disposition der Beteiligten oder aber aus kulturellen und/oder geschlechtsspezifischen Besonderheiten heraus erklärt. Dabei geht es nicht darum, zu einer abschließenden Einschätzung zu kommen, als vielmehr darum, den bisherigen Wahrnehmungs- und Denkhorizont zu erweitern und alternative Deutungen zu entdecken. Die Methode der Hypothesenbildung (vgl. Bertallo u.a. 2004) erwies sich dafür als sehr produktiv.

Ein *dritter Schwerpunkt* sind die Konsequenzen, die aus der Reflexion kultureller Selbstverständlichkeiten und eingespielter Praktiken gezogen werden können. Denn häufig ergibt sich bei den einzelnen Übungen für die TeilnehmerInnen das Problem, eine neu gewonnene Einsicht in ihren Beratungsalltag zu transferieren. Hier wurde gelegentlich eine gewisse Ratlosigkeit deutlich, z.B. bezüglich der Frage, was aus der Relativierung der eigenen Maßstäbe für eine erfolgreiche Unternehmensgründung für das eigene Handeln folgen kann. Mit einem Rollenspiel zur kultursensiblen Beratung unterstützen wir dieses Nachdenken. Hier können die Teilnehmenden ausprobieren, welche Dynamik eine Beratung zu einem schwierigen Thema gewinnt, wenn sie verschiedene Gesprächshaltungen – wertend, interpretierend, stützend, forschend, ratgebend und verständnisorientiert – einnehmen. Diese Übung mit vorgegebenen Interaktionssituationen, z.B. der Klage einer Klientin, als Migrantin stets diskriminiert zu werden, führt vor Augen, welche Gesprächshaltungen man selbst bevorzugt und regt dazu an, bislang vernachlässigte Haltungen stärker in den Beratungsalltag zu integrieren. Im Auswertungsgespräch werden zudem die positiven wie negativen Seiten jeder der sechs Haltungen deutlich. Einer spezifischen Gesprächssituation bzw. -konstellation ist eine bestimmte Gesprächshaltung angemessener als die andere.

TRICA Toolbox

Um den Praxistransfer des Gelernten zu unterstützen, erhalten alle Teilnehmenden sämtliche *Seminarunterlagen* – Folien zum theoretischen Input, Übungsblätter und Auswertungsraster. Dem weiterführenden, eigenständigen Wissenserwerb dient eine *Literatur- und Linkliste*.

Bestandteil der Toolbox ist darüber hinaus ein Schema für *Falldokumentationen*, das es den Teilnehmenden erleichtern soll, ausgewählte Beratungsfälle zu beschreiben und für sich selbst oder in einer Gruppe zu reflektieren (vgl. Abb.2).¹⁰ Neben dem Anlass der Beratung und dem Anliegen der Klientin aus Sicht der BeraterIn sowie der Beratenen werden die Interaktionen mit der Gründerin festgehalten und ein Resümee gezogen bezüglich der Chancen und Risiken des Beratungsfalls, der eigenen Rolle im Beratungsprozess sowie der Konsequenzen für die weitere Arbeit.

Abbildung 2: Schema für eine Falldokumentation

| ANGABEN ZUM BERATUNGSFALL | |
|--|---|
| Migrationshintergrund der Klientin: polnischstämmig/ türkischstämmig | |
| Zeitraum der Beratung: | |
| Umfang der Beratung: | |
| Beratung ist abgeschlossen/nicht abgeschlossen: | |
| Gründungs idee: | |
| Spezielle Bedarfe durch | |
| <input type="checkbox"/> | Behinderung/gesundheitliche Einschränkung |
| <input type="checkbox"/> | 50plus |
| <input type="checkbox"/> | unter 30/ Berufsanfängerin |
| Was war der Anlass der Beratung? | |
| Was war das Anliegen der Gründerin? | |
| BERATUNGSVERLAUF UND INTERAKTIONEN | |
| Bitte schildern Sie den Verlauf Ihrer Beratung. | |
| Bitte beschreiben Sie Ihre Interaktionen mit der Gründerin. | |
| Welches Feedback zu den Interaktionen hat Ihnen die Gründerin gegeben? | |

¹⁰ Der Dokumentationsbogen wurde in Anlehnung an die Falldokumentation im Rahmen der Qualitätstestierung für Gründungsberaterinnen und -berater des Verbandes Deutscher Gründungsinitiativen e.V. erstellt.

Abbildung 2: Fortführung

| RESÜMEE | |
|---|--|
| Bitte geben Sie Ihre Einschätzung des Falls, wo liegen die Chancen und Risiken? | |
| Bitte reflektieren Sie ihre eigene Rolle im Beratungsprozess: Was hatten Sie sich für die Beratung vorgenommen? Wie konnten Sie diese Ziele umsetzen? | |
| Welche Konsequenzen ziehen Sie aus dem Fall für Ihre weitere Arbeit? | |

Zudem wird den TeilnehmerInnen ein *Feedbackbogen* für ihre Klientinnen zur Verfügung gestellt (vgl. Abb.3).¹¹ Dieser ermöglicht nicht nur, nützliche und behindernde Faktoren der Beratungstätigkeit aus Klientinnensicht zu eruieren. Vielmehr geht es auch darum, ein Resümee der Klientinnen zur Beratung zu strukturieren. Den zweiten Teil des Feedback-Bogens füllen die Teilnehmenden für sich persönlich aus und halten Lerneffekte sowie neue Perspektiven schriftlich fest. Auf diese Weise werden die Beratenen nicht als bloße Informationslieferantinnen behandelt.¹²

Abbildung 3: Feedbackbogen Klientinnen

| FEEDBACKBOGEN |
|---|
| Wir wollen die Beratung an den Bedürfnissen unserer Klientinnen orientieren. Mit Ihrer Rückmeldung tragen Sie dazu bei, die Qualität unseres Angebots auch weiterhin zu sichern. Ihre Angaben sind anonym und werden nur für interne Zwecke verwendet. Wir danken Ihnen herzlich für Ihre Mitarbeit! |

Zur Beratung gekommen bin ich, weil ...

¹¹ Dieser wurde im Rückgriff auf Brodil/Reiter (2001) zusammengestellt.

¹² Die Auswertung umfasst die Beschreibung und/oder statistische Aufbereitung der Ergebnisse, die zunächst noch nicht bewertet werden. Bei den geschlossenen Fragen werden die Häufigkeiten gezählt (händisch erstellte Strichliste). Bei den offenen Fragen müssen die Antworten thematisch geordnet und bei mehrfachen Nennungen ebenfalls gezählt werden. Für die Interpretation der Befragungsergebnisse sind folgende Fragen hilfreich: Was bedeuten die Ergebnisse für mich? Wo stehe ich im Hinblick auf die Kundinnenzufriedenheit? Welche Stärken, welche Verbesserungspotentiale wurden deutlich? Welche Lösungsvorschläge für Schwachstellen und Maßnahmen für Verbesserungen fallen mir ein?

Abbildung 3: Fortführung

| WIE STARK TREFFEN DIE FOLGENDEN AUSSAGEN ZU? | | | |
|---|----------------|----------------|-----------------|
| | TRIFFT SEHR ZU | TRIFFT EHER ZU | TRIFFT NICHT ZU |
| Die Beraterin/der Berater nahm sich Zeit, um mein Anliegen zu verstehen. | | | |
| Die Beraterin/der Berater nahm sich Zeit, um sich ein Bild von meiner Situation zu machen. | | | |
| Die Beraterin/der Berater machte mir deutlich, was sie/er leisten kann und was sie/er nicht leisten kann. | | | |
| Die Beraterin/der Berater stellte mir ihr/sein Qualifikations- und Kompetenzprofil klar dar. | | | |
| Auf meine Fragen erhielt ich verständliche Antworten. | | | |
| Die eingesetzten Materialien waren für die Beratung hilfreich. | | | |
| Ich habe mich von der Beraterin/dem Berater ... | | | |
| ○ wertgeschätzt gefühlt, | | | |
| ○ verstanden gefühlt, | | | |
| ○ respektvoll behandelt gefühlt. | | | |
| Mir hat die Beratung geholfen. | | | |
| Ich würde mich mit einem Problem wieder an diese Beraterin/diesen Berater wenden. | | | |
| An der Beratung hat mir nicht gefallen: ... | | | |
| Wenn Sie an die Beratung denken: Was war besonders hilfreich oder wichtig für Sie? Bitte nennen Sie die drei wichtigsten Punkte: ... | | | |
|✂.....✂.....✂.....✂.....✂.....✂.....✂.....✂..... | | | |
| NOTIZEN, GEDANKEN FÜR MICH PERSÖNLICH | | | |
| VIELLEICHT WOLLEN SIE SPÄTER EINMAL AUF DIESEN ZETTEL SCHAUEN UND SICH ERINNERN, WAS DAMALS FÜR SIE BESONDERS HILFREICH WAR. | | | |
| Was mir besonders geholfen hat: ... | | | |
| Was ich für mich selbst gelernt habe: ... | | | |
| Was ich hier in der Beratung hinter mir lasse: ... | | | |
| Mein nächster Schritt: ... | | | |

Zwei Übungsbeispiele

Um nun einige Einblicke in das konkrete Trainingsgeschehen zu geben, werden im Folgenden zwei Übungen, die im Rahmen von *TRICA Training* durchgeführt werden, ausführlich vorgestellt: die Kulturerkundung sowie die Rollenanalyse.

Kulturerkundung der eigenen Beratungspraxis¹³

Im Training verstehen wir Kultur als Orientierungssystem, welches das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller ihrer Mitglieder beeinflusst. Im Alltag interagieren wir auf der Grundlage kultureller Muster bzw. Standards. Wenn das Verhalten Anderer von diesen Mustern abweicht, beurteilen wir es gelegentlich negativ. Hieraus kann Konfliktpotenzial entstehen, das sich möglicherweise nachteilig in einer Beratungssituation auswirkt, insbesondere dann, wenn wir uns unsere eigene Kultur nicht bewusst machen und wenig darüber wissen, wie sie auf Menschen aus anderen Kulturen wirkt.

Das Ziel der Übung ‚Kulturerkundung‘ besteht darin, solche kulturellen Prägungen bewusst zu machen. Sie ist die Einstiegsaufgabe und bezieht sich auf den *beruflichen* Kontext der TeilnehmerInnen, die dazu aufgefordert werden, diesen möglichst detailliert zu beschreiben. Anregungen für die Erkundung gibt folgendes Arbeitsblatt mit mehreren *organisationskulturellen Beobachtungsdimensionen*, das den TeilnehmerInnen als Orientierungshilfe ausgehändigt wird:

Abbildung 4: Arbeitsblatt Kulturerkundung

ARBEITSBLATT KULTURERKUNDUNG

BITTE ERARBEITEN SIE IN IHRER GRUPPE EINE KULTURERKUNDUNG. THEMA IST EIN BERATUNGSGESPRÄCH.
HALTEN SIE SICH DABEI AN DIE FOLGENDEN ASPEKTE. ERSTELLEN SIE ANSCHLIESSEND EINE PRÄSENTATION (FLIPCHART).

- Gliederung und Gestaltung des Gebäudes, in dem sich der Arbeitsraum befindet
- Gliederung und Gestaltung des Arbeitsraumes
- Bedeutsame und hervorgehobene Gegenstände/Objekte im Raum
- Tätigkeiten u. Rollen der anwesenden Personen (Aufgaben, Funktionen, Hierarchie)
- Gliederung nach zeitlichen Abläufen
- Arbeitsmittel
- Kommunikationsformen (Sprache, Gestik, Mimik)
- Körperkontakte und Körperdistanzen zwischen Personen
- Einsatz von Getränken und Lebensmitteln
- Verwendung spezieller Begriffe und Terminologien
- Körperhaltungen und -bewegungen der Menschen (Sitzen, Knien, Stehen ...)
- Kleidung und Schmuck
- Töne und Geräusche
- Gerüche

¹³ Adaptiert nach einer Idee von Karl-Heinz Flechsig, Materialien zum Interkulturellen Training, Institut für interkulturelle Kompetenz und Didaktik IIKD, im Internet unter www.ikud.de.

Mit dieser Übung beabsichtigen wir als Lerneffekte, Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Institutionen der TrainingsteilnehmerInnen herauszuarbeiten und dadurch organisationskulturelle Elemente zu verdeutlichen, Selbstverständliches, Unhinterfragtes, Unreflektiertes bewusst zu machen und die Variabilität sozialer Praktiken vor Augen zu führen sowie genaues Beobachten und Fragen zu üben – ohne bereits zu bewerten.

Eine der Arbeitsgruppen präsentiert im Anschluss an die Gruppenarbeit ihre Ergebnisse im Plenum und beantwortet Nachfragen; die anderen Gruppen ergänzen Aspekte, die bisher nicht zur Sprache gekommen sind. Die Aufgabe der Trainerinnen besteht darin, fragend Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Institutionen herauszuarbeiten und organisationskulturelle Aspekte zu verdeutlichen. Dazu wird die Übung entlang folgender Leitfragen reflektiert: Was haben Sie Neues über Ihr Erkundungsfeld erfahren? Welche institutionellen Gemeinsamkeiten und welche Unterschiede haben Sie festgestellt? Welche Routinen erkennen Sie? Welche Strukturen, Prozesse und Werte könnten dahinter liegen? Welche Botschaften die Architektur von Gebäuden vermitteln, was eine Insider-Terminologie über organisationsinterne Werte und Normen erzählt oder welche Auskünfte der Einsatz von Getränken und Lebensmitteln über das Verständnis der Organisation von Gastlichkeit gibt – diese und ähnliche Fragen werden hier besprochen.

Da die Auswertung in der vorgestellten Art sehr anspruchsvoll ist und erfahrungsgemäß viele Teilnehmenden überfordert, ist es wichtig, die Auswertung der Übung im Plenum um einen theoretischen Input zu ergänzen, in dem die Frage im Mittelpunkt steht, was am gängigen Beratungsverständnis kulturspezifisch ist. Vorgestellt werden das Konzept der kulturellen Orientierung sowie ausgewählte kulturelle Orientierungen, die im Beratungskontext bzw. für die Auffassung von Professionalität besonders wichtig sind, nämlich die Wertschätzung von Regeln und Strukturen, regelorientierte, internalisierte Kontrolle sowie schwacher Kontext (Schroll-Machl 2007). Erläutert wird der zentrale Stellenwert der Step-by-Step-Methode in der Beratung (Weißbach 2008). Zur Illustration werden außerdem einige Beispiele aus der Arbeitswelt vorgestellt (Schroll-Machl 2007).

Rollenanalyse

Das Training ist so konzipiert, dass zwischen dem ersten und dem zweiten Teil mehrere Wochen liegen, um die Erprobung des Gelernten sowie die Reflexion von Erfahrungen in der Gruppe zu ermöglichen. Wir bitten die Teilnehmenden, in der Zwischenzeit Falldokumentationen über problematisch verlaufende Interaktionen im Beratungsalltag zu erstellen. Die Übung ‚Rollenanalyse‘ dient der Bearbeitung solcher Falldokumentationen oder genauer der Reflexion der eigenen Rolle in der konkreten Beratungsinteraktion.¹⁴ Ziel ist nicht, das vorgestellte Problem zu lösen, sondern verschiedene Sichtweisen darauf zu erarbeiten. Durch die Vielfalt der Perspektiven wird das Entdecken alternativer Sicht- und Deutungsweisen sowie die Selbsterkenntnis befördert, der Horizont geöffnet. Zentral sind assoziatives Denken, das Herstellen von Beziehungen zwischen Dingen und Ereignissen. Darüber hinaus lernen die TeilnehmerInnen eine Methode kennen, die das kollektive Besprechen von Falldokumentationen ermöglicht.

¹⁴ Für diese Übung griffen wir auf Materialien zurück, die von der *AOC consulting AG* zum „reflektierenden Team“ erstellt worden sind.

Der Ablauf ist vergleichsweise komplex; die Rollenanalyse ist in sechs Sequenzen unterteilt (Abbildung 5), die im Folgenden beschrieben werden.

Abbildung 5: Sechs Sequenzen der Rollenanalyse

1. Auswahl eines Fallbeispiels für die Rollenanalyse im Plenum
 2. Konstituierung des BeraterInnenteams; Fallbeschreibung durch FallgeberIn im Plenum und Verständnisfragen
 3. Assoziativer Austausch über Fallbeschreibung im BeraterInnenteam
 4. Selbstverständnis als BeraterIn: Hypothesenbildung in BeraterInnenteams
 5. Schlussfolgerungen im Plenum; Feedback der/des FallgeberIn
 6. Input zu Konflikttypen und Rückbezug auf Rollenanalyse im Plenum
-

Für die gemeinsame Reflexion wählt die Gruppe einzelne Fallbeschreibungen aus. Die TeilnehmerInnen werden zu diesem Zweck zunächst aufgefordert, ihre Fälle vorzustellen und sich dabei auf die folgenden drei Fragen zu konzentrieren: Wer war beteiligt? Was ist vorgefallen? Was ist aus Ihrer Sicht das Problem? Danach treffen sie gemeinsam eine Auswahl des Falls, der besprochen werden soll. Nachdem sich das BeraterInnenteam konstituiert hat, *beschreibt die/der Fallgeber/in den Fall detailliert*, mehreren Fragen folgend:

Abbildung 6: Arbeitsblatt Fallbeschreibung

ARBEITSBLATT: FRAGEN ZUR FALLBESCHREIBUNG

1. Wo fand das Ereignis statt?
 2. Wer war in welcher Rolle anwesend?
 3. Welche Vorgeschichte hatte die Situation?
 4. Wie wurde die Situation eröffnet?
 5. Wer tat und/oder sagte was?
 6. Was haben Sie dabei empfunden?
 7. Wie wurde die Situation abgeschlossen?
 8. Was geschah danach?
 9. Was empfinden Sie jetzt im Rückblick auf die beschriebene Situation?
-

Alle aus dem BeraterInnenteam werden nun dazu aufgefordert, sich alles zu notieren, was ihnen bei der Fallbeschreibung durch den Sinn geht, vor allem auch aufkommende Gefühle. Hat die/der FallgeberIn die Fallbeschreibung beendet, gibt es die Möglichkeit, *Verständnisfragen zu stellen*. Dabei achten die TrainerInnen darauf, dass tatsächlich nur sol-

che Nachfragen gestellt werden, die notwendig sind, um die Fallbeschreibung nachvollziehbar zu machen.

An diesem Punkt endet zunächst der aktive Part der/des FallgeberIn. Diese Person erhält folgende Arbeitsanweisung: „Bitte stellen Sie sich vor, Sie gehen an einer geöffneten Tür vorbei, hören Ihren Namen, bleiben stehen und hören interessiert zu, ohne sich zu erkennen zu geben. Genau das ist in der nächsten Zeit Ihre Rolle. Bitte mischen Sie nicht mit. Wir holen Sie später wieder herein.“

Das BeraterInnenteam beginnt einen *assoziativen Austausch* über das Gehörte, und zwar in der Art und Weise, dass indirekte Fragen als W-Fragen oder als Ja/Nein-Fragen formuliert werden, also z.B.: ‚Mir geht durch den Kopf, ob ...‘ ‚Ich frage mich, ob ...‘ ‚Ich würde gern wissen, wie ...‘ ‚Mir ist nicht klar, warum ...‘. Wichtig ist zu vermitteln, dass dieser Part assoziativ und nicht auf ein bestimmtes Problem gerichtet ist. Die TeilnehmerInnen sollen möglichst alles aussprechen, was ihnen zur Fallbeschreibung durch den Kopf geht.

Dieser assoziativen Phase schließt sich eine *analytische Sequenz* an. Dazu wird das BeraterInnenteam in zwei Gruppen geteilt. Die eine befasst sich mit dem *Selbstverständnis der/des FallgeberIn als BeraterIn*, mit den Werten und Zielen dieser Person. Die andere Gruppe sucht Antworten auf die Frage, *welches Bild die/der FallgeberIn von ihrem/seinem Gegenüber hat*. Die TeilnehmerInnen werden dazu aufgefordert, eher vorsichtig, im Konjunktiv (‚Es könnte sein ...‘ ‚Ich bin nicht sicher ...‘ ‚Möglicherweise ...‘) und eher zu sich selbst als zu den anderen zu sprechen. Dabei geht es nicht darum, eine endgültige bzw. richtige Interpretation zu finden, sondern verschiedene Perspektiven einzunehmen. Die/der FallgeberIn verharrt weiterhin in der passiven Rolle. Sie/er entscheidet selbst, zu welchem Team sie/er sich als Beobachter/in setzt. Beide Gruppen werden gebeten, keine Fragen an sie/ihn zu richten und sie/ihn nicht einzubeziehen.

Die vorletzte Sequenz wird eingeleitet, indem alle wieder im Plenum zusammenkommen und ein *Blitzlicht* zu der Frage geben, was sie zur Gruppenarbeit vor der *Präsentation der Ergebnisse* berichten wollen. Nachdem die Gruppen ihre Ergebnisse vorgestellt haben, wird die *resümierende Frage* besprochen, in welcher Weise implizite Annahmen vom Gegenüber (unternehmens)kulturell und geschlechtlich geprägt sind. Es steht die Frage im Mittelpunkt, welche Aspekte individuelle Besonderheiten und welche eher der Kultur bzw. der Geschlechtszugehörigkeit zuzurechnen sind.

Das letzte Wort in dieser Phase hat die/der FallgeberIn. Sie/er wird um ein *Feedback an das BeraterInnenteam* zu den folgenden drei Fragen gebeten: Wie ist es Ihnen beim Zuhören ergangen? Was trifft aus Ihrer Sicht zu, was nicht? Was finden Sie wichtig, das *nicht* gesagt wurde?

Der allgemeinen Vorgehensweise folgend, schließt sich der Rollenanalyse ein *Kurzinput* an. In diesem Fall geht es um die *fünf Konflikttypen Sachverhalts-, Beziehungs-, Interessen-, Struktur- sowie Wertekonflikt* (Moore 1996). Ziel dieser Erörterungen ist es, mögliche Handlungsansätze, die in der Fallbeschreibung angelegt sind, herauszuarbeiten. Zu diesem Zweck erfolgt im Anschluss an die Ausführungen der TrainerInnen eine Rückbindung

an das Fallbeispiel, indem im Plenum die Frage diskutiert wird, welche(r) Konflikttyp(en) hierin erkennbar ist/sind und welche Handlungsmöglichkeiten sich daraus ergeben.

Resümee: Chancen und Grenzen des Diversity Trainings mit Fokus auf Interkulturalität und Geschlecht

Die zentrale Herausforderung, mit der sich BeraterInnen konfrontiert sehen, besteht darin, im Spannungsfeld von Differenz und Gleichheit zu handeln, also Stereotypisierungen zu vermeiden. Der Beratungsansatz, den wir dafür vorschlagen, ist, vor dem Hintergrund der Kenntnis des *Allgemeinen* und nicht des (vermeindlich) *Normalen* die Fallspezifik jeder Klientin zu berücksichtigen.

Die Erfahrungen mit dem Diversity Training bestätigen die hohen Anforderungen, die sich daraus für BeraterInnen ergeben. Die Chancen, individuelle Beratungspraktiken nachhaltig zu verändern, können positiv beeinflusst werden, indem mit *TRICA* die folgenden vier Aspekte berücksichtigt werden.

Erstens: Es ist wichtig, die TeilnehmerInnen mit verschiedenen Methoden dazu anzuregen – erst im Training und dann im eigenen Arbeitsalltag –, die Fähigkeiten zur Selbstreflexion weiterzuentwickeln. Hilfreich ist hier, über erlebte Irritationen zu sprechen, um Selbstverständlichkeiten zu hinterfragen. Zudem ist zu verinnerlichen, dass das eigene Verständnis, z.B. von Kommunikation und vom Geschäftsleben, nicht universell gültig, sondern kulturell beeinflusst ist. Somit bezieht sich das Erkennen von Differenzen nicht nur auf die kulturelle Prägung des *Gegenübers*. Vielmehr sind Einsichten in die *eigenkulturelle* Prägung zentral dafür, jenseits von Klischees und Stereotypen wahrnehmen und handeln zu können.

Zweitens: An den professionellen Diagnose- und Kommunikationsfähigkeiten zu arbeiten, berührt bei BeraterInnen immer auch das Berufsethos sowie die eigenen Ansprüche an gute Beratung. Indem diese Grundlagen des eigenen Handelns ins Bewusstsein geholt werden, sind Verhaltensänderungen möglich. Das kann durchaus das Selbstverständnis von BeraterInnen herausfordern, gilt es doch, einen Umgang damit zu finden, wenn das Verhalten der Klientin von der eigenen Vorstellung darüber abweicht, wie eine erfolgreiche Unternehmensgründung gestaltet werden sollte. Es kann schwierig sein, die eigenen Ziele als BeraterIn getrennt von denen der Klientin zu betrachten. Das brachte eine selbstständig tätige Unternehmensberaterin folgendermaßen auf den Punkt: „Immer geht es darum, mit der Wahrheit der Klientin zu arbeiten. Das heißt, es ist wichtig, gemeinsam Ideen auszuarbeiten und Pläne zu entwickeln. Und es geht nicht darum, das durchzusetzen, was man selbst für richtig hält. Es gilt, das Tempo der Klientin nicht nur wahrzunehmen, sondern vor allem auch anzuerkennen.“

Drittens: Unsere Erfahrungen zeigen, wie wichtig es ist, als ersten Schritt in diese Richtung einzuüben, zwischen Beobachten und Bewerten zu trennen. Denn erst die möglichst wertfreie Beschreibung von Phänomenen, z.B. einer Beratungssituation, ermöglicht es, verschiedene Perspektiven einzunehmen und zu vermeiden, der gewohnten Denkrichtung zu folgen.

Viertens: Zudem sollte neben der *rationalen* Annäherung an das Thema auch die *emotionale* Ebene berücksichtigt und Affekte wie Sympathie, Freude, Ärger, Abwehr von Fremdem, Hilflosigkeit oder Frust im Training zur Sprache gebracht werden. Die eigenen Emotionen bewusst wahrzunehmen und in die Reflexion einzubeziehen, mag beispielsweise

für SozialpädagogInnen einfacher sein als für GründungsberaterInnen, weil das Besprechen von Emotionen akzeptierter Teil der Berufsausübung eher der ersten als der zweiten Gruppe ist. Umso wichtiger erscheint es uns, dass sich das Training nicht nur auf der kognitiven Ebene, sondern auch auf der emotionalen Ebene bewegt.

Aber selbst dann, wenn diese Aspekte im Konzept und in der Durchführung von Interkulturalitäts- und Gendertrainings berücksichtigt werden, sind diese mit Grenzen konfrontiert. So kann sich das eigene kulturelle Orientierungssystem, das sich durch die Sozialisation in einer Kultur ausbildet und verfestigt, durchaus einer Einsicht sperren, zumindest solange man sich in der Herkunftskultur bewegt und keine Fremdheitserfahrungen macht. Die Reflexion der eigenen kulturellen Prägung ist schwierig und nicht ad hoc möglich. Interkulturelle Kompetenz und Genderkompetenz können nicht in einem einmaligen Training erworben werden, sondern sind über einen längeren Prozess hinweg auszubilden.

Hinzu kommt die Gefahr, im Training unbeabsichtigt die Parallelführung von Beratung und Rationalität zu reproduzieren, insbesondere dann, wenn den emotionalen Anteilen in Beratungssituationen zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Vor diesem Hintergrund erscheinen uns Forschungsarbeiten über die euro-nordamerikanische Prägung von Gründungs- bzw. Unternehmensberatung hilfreich. Bislang liegen jedoch kaum Studien darüber vor.¹⁵ Zwar wurde gezeigt, dass Problemlösungsstrategien vom kulturellen Kontext abhängig sind (Strohschneider 2006), was deren allgemeingültige Plausibilität bzw. Wirksamkeit in Frage stellt. Allerdings fehlen anschauliche Beispiele, um das, was im euro-nordamerikanischen Unternehmensberatungsverständnis als vernünftig und professionell gilt, reflektieren bzw. relativieren zu können.

Nicht zuletzt sollte auch folgendes Problem nicht aus den Augen verloren werden: Interkulturelle Öffnung und Gendersensibilität von Institutionen sind – wie bereits ausgeführt – nach wie vor die Ausnahme und nicht die Regel. Selbst Einrichtungen, die zu den Unterzeichnerinnen der „Charta für Vielfalt“ gehören, behandeln unserer Erfahrung nach das Thema *diversity* eher nachrangig. Interkulturell und genderkompetent zu handeln, bleibt somit im Organisationsalltag eher Einzelpersonen überlassen, die sich aus eigenem Entschluss dafür engagieren. Häufig wird die Zuständigkeit für interkulturelle Kompetenz und/oder Genderkompetenz an diese Personen delegiert, statt diese Kompetenzfelder als Querschnittsthemen der Institution zu verstehen.

Weiterbildungen, die sich an Einzelpersonen und nicht an RepräsentantInnen von Institutionen richten und anstreben, individuelle diagnostische und kommunikative Fähigkeiten zu erhöhen, könnten problemverstärkend wirken. Unter dieser Perspektive erscheint ein Konzept sinnvoll, dass die Personal- mit der Organisationsentwicklung verbindet und interkulturelle Kompetenz und Genderkompetenz als Querschnittsthemen in Institutionen implementiert – ganz im Sinne des *Mainstreaming Entrepreneurial Diversity*.

¹⁵ Ausnahmen sind Grove 1999 sowie Rathje 2007.

Zitierte Literatur

- Ahrens, Jens-Rainer/Apelt, Maja/Bender, Christiane (Hrsg.) (2005): Frauen im Militär. Empirische Befunde und Perspektiven zur Integration von Frauen in die Streitkräfte. Wiesbaden: VS-Verlag
- Andresen, Sünne (2003): Das Organisationsverständnis der Akteur/e/innen. In: Andresen et. al. (2003): 167-196
- Andresen, Sünne/Dölling, Irene/Kimmerle, Christoph (2003): Verwaltungsmodernisierung als soziale Praxis. Geschlechter-Wissen und Organisationsverständnis von Reformakteuren. Opladen: Leske+Budrich
- Apelt, Maja/ Dittmer, Cordula/Mangold, Anne (2005): Die Bundeswehr auf dem Weg zur Gleichstellung der Geschlechter? In: Ahrens et. al. (2005): 108-131
- BAMFI - Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (2007): Bericht über die Lage der Ausländerinnen und Ausländer in Deutschland. Berlin. <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Publikation/IB/Anlagen/auslaenderbericht-7,property=publicationFile.pdf> (Zugriff: 4.2.2009)
- Benschop, Yvonne/Doorewaard, Hans (1998): Covered by Equality. In: Organization Studies, Jg. 19, Nr. 5. 787-805
- Bertallo, Alain/Hettlage, Raphaela/Perez, Manuel/Reppas-Schmid, Monica/Scherer, Kathrin/Strickler, Martin/Thomas, Aurelia/Toh, Yumiko (Hrsg.) (2004): Verwirrende Realitäten. Interkulturelle Kompetenz mit Critical Incidents trainieren. Zürich: Pestalozzianum
- Bolten, Jürgen (2007): Interkulturelle Kompetenz. Erfurt: Landeszentrale für politische Bildung Thüringen
- Brodil, Lieselotte/Reiter, Andrea (2001): Blickwechsel. 20 Jahre Frauenberatung aus der Sicht der Klientinnen. Eine Evaluierung. Wien <http://www.wien.gv.at/menschen/frauen/kriterien.html> (Zugriff: 1.8.2008)
- Bührmann, Andrea D./Hansen, Katrin/Schmeink, Martina/Schöttenldreier, Aira (2007): Entrepreneurial Diversity – UnternehmerInnen zwischen Businessplan und Bricolage. Hamburg: LIT-Verlag
- Funder, Maria/Dörhöfer, Steffen/Rauch, Christian (2006): Geschlechteregalität – mehr Schein als Sein. Geschlecht, Arbeit und Interessenvertretung in der Informations- und Telekommunikationsindustrie. Berlin: Edition Sigma
- Funke, Joachim (Hrsg.) (2006): Denken und Problemlösen (= Enzyklopädie der Psychologie, Band C/II/8). Göttingen: Hogrefe
- Gildemeister, Regine/Wetterer, Angelika (Hrsg.) (2007): Erosion oder Reproduktion geschlechtlicher Differenzierungen? Widersprüchliche Entwicklungen in professionalisierten Berufsfeldern und Organisationen. Münster: Westfälisches Dampfboot
- Grove, Cornelius (1999): What is Intercultural Consulting? An Introduction to the Origins, Purposes, and Methods of Intercultural Work. <http://www.grovewell.com/pub-cultural-consult.html> (Zugriff: 5.9.2008)
- Hofstede, Geert (2006): Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. München: Deutscher Taschenbuch Verlag
- Höyng, Stephan/Puchert, Ralf/Raschke, Christian (1995): Probleme der innerbetrieblichen Gleichstellungspolitik unter spezieller Berücksichtigung der Reaktionen von Männern auf Frauenfördermaßnahmen. Berlin: Universitätsdruckerei der Freien Universität
- Lenz, Ilse/Nickel, Hildegard Maria/Riegraf, Birgit (Hrsg.) (2000): Geschlecht, Arbeit, Zukunft. Münster: Westfälisches Dampfboot
- Marburger Gender-Kolleg (Hrsg.): Geschlecht Macht Arbeit. Interdisziplinäre Perspektiven und politische Intervention. Münster: Westfälisches Dampfboot
- Meuser, Michael (1989): Gleichstellung auf dem Prüfstand. Frauenförderung in der Verwaltungspraxis. Pfaffenweiler: Centaurus Verlag

- Moore, C.W. (1996): *The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Müller, Ursula (2000): Asymmetrische Geschlechterkultur in Organisationen und Frauenförderung als Prozeß – mit Beispielen aus Betrieben und der Universität. In: Lenz et. al. (2000): 126-149
- Rathje, Stefanie (2007): *Interkulturelles Consulting*. In: Straub et. al. (2007)
- Richter, Ulrike A. (2008): Sein und Schein von Arbeitsorganisationen. Ein Diskussionsbeitrag zum Gleichheitspostulat. In: Marburger Gender-Kolleg (2008): 85-99
- Schroll-Machl, Sylvia (2007): *Die Deutschen – Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben*. Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht
- Schuleri-Hartje, Ulla-Kristina/Floeting, Holger/Reimann, Bettina (2005): *Ethnische Ökonomie. Integrationsfaktor und Integrationsmaßstab*. Berlin: Deutsches Institut für Urbanistik
- Straub, Jürgen/Weidemann, Arne/Weidemann, Doris (Hrsg.) (2007): *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz*. Stuttgart: Verlag J.B.Metzler
- Strohschneider, Stefan (2006): Kulturelle Unterschiede beim Problemlösung. In: Funke (2006): 549-618
- Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Machl, Sylvia (2005): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*. Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht
- Treibel, Annette (1999): *Migration in modernen Gesellschaften. Soziale Folgen von Einwanderung, Gastarbeit und Flucht*. Weinheim: Juventa Verlag. 2., völlig Neubearb. und erw. Aufl.
- Weißbach, Barbara (2008): *Kulturelle Muster des Gründens*. Dortmund (Vortragsmanuskript; www.argekreis-unna.de/uploads/media/Weissbach_Unna.pdf, Zugriff: 15.1.2009)
- Wetterer, Angelika (2007): Erosion oder Reproduktion geschlechtlicher Differenzierungen? Zentrale Ergebnisse des Forschungsschwerpunkts "Professionalisierung, Organisation, Geschlecht" im Überblick. In: Gildemeister/Wetterer (2007): 189-215