

Interkulturelle Orientierung und Öffnung von Organisationen

Sabine Handschuck und Hubertus Schröer

„Gute soziale oder pädagogische Arbeit ist interkulturell oder sie ist nicht professionell!“ Konnte man mit dieser Feststellung vor wenigen Jahren noch Protest provozieren, so wird sie heute allmählich zum fachlichen Standard. Auch Weiterbildung hat sich mit den Herausforderungen durch Vielfalt und Verschiedenheit auseinanderzusetzen. Die Analyse deutscher Organisationen mit öffentlicher Verantwortung verweist noch immer auf Schließungsmechanismen und Zugangsbarrieren gegenüber Menschen mit Migrationshintergrund. Dazu liegen mit dem Paradigma der interkulturellen Orientierung erfolgreiche strategische Ansätze der Öffnung durch Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung vor. Das ist eine Aufgabe der strategischen Steuerung und damit Führungsverantwortung.

1. Vom Umgang mit Vielfalt im Bildungswesen

„Integration durch Bildung“ lautet eine häufig gebrauchte Zauberformel im aktuellen bundesweiten Integrationsdiskurs. Bildung ist in der Tat die Schlüsselressource für ein gelingendes Leben in der Wissensgesellschaft, Bildungsgerechtigkeit damit eine wesentliche Voraussetzung für die systemische Inklusion und lebensweltliche Integration von Menschen mit Migrationshintergrund. Wir wissen um die Selektionslogik des allgemeinen Bildungssystems, das institutionell diskriminiert – nach sozialer Herkunft und nach Migrationshintergrund. Schon deshalb wächst Institutionen der Weiter- und Erwachsenenbildung besondere Verantwortung zu.

Bildung zielt auf Autonomie und Solidarität. Es geht zugleich um Selbstbildung des Menschen als autonomes Subjekt wie um Bildung als sozialen Prozess, der auf soziale Verantwortung gerichtet ist und an dem Lernende wie Lehrende als konstruierende Partner beteiligt sind. Weiterbildungsinstitutionen bieten die Chance, die nivellierende Gleichrichtung der Schule mit ihren lernhomogenen Gruppen aufzubrechen und offen zu sein für gesellschaftliche Vielfalt. Wo sich Schule mit Inklusion schwer tut, kann Weiterbildung zur inklusiven Organisation werden. Inklusion als Haltung geht davon aus, dass Zugewanderte Teil der Gesellschaft sind und sich nicht erst eingliedern, also integrieren müssen. Inklusion bedeutet, Strukturen so zu verändern, dass gesellschaftliche Teilhabe möglich ist, weil Vielfalt als Normalität selbstverständlich erscheint.

Wenn Volkshochschulen sich der Aufgabe stellen, Vielfalt zu gestalten und damit interkulturell zu arbeiten, erfordert das, die Grundprinzipien interkultureller Pädagogik, nämlich „das Eintreten für die Gleichheit aller ungeachtet der Herkunft, die Haltung des Respekts für Andersheit, die Befähigung zum interkulturellen Verstehen und die Befähigung zum interkulturellen Dialog“ (Auernheimer 2003:21) im Alltagshandeln zu verankern. Und zugleich heißt es zu analysieren, welche Strukturen, objektiven Zugangsbarrieren und subjektiven Zugangshindernisse Menschen mit Migrationshintergrund davon abhalten, die Angebote der Weiterbildung gleichberechtigt wahrzunehmen. Gewiss ist, dass sich die potentiellen künftigen Nutzerinnen und Nutzer von Weiterbildung zunehmend durch kulturelle Vielfalt im weitesten Sinn auszeichnen werden. Auch Menschen unterschiedlicher Herkunft werden normale Nachfrager sein. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es sich vielfach auch um Menschen mit sich kumulierenden sozialen Benachteiligungen handelt.

Für Volkshochschulen ist die Nutzergruppe zunächst nichts Neues. Sie bieten seit Jahrzehnten ein vielfältiges Spektrum von Angeboten, das von Sprachkursen über Alphabetisierungskurse bis zu den aktuellen Integrationskursen reicht. Wie steht es aber um die Repräsentation von Migranten in den „normalen“ Angeboten? Hier scheinen in gleicher Weise wie bei den Angeboten kommunaler Dienste der Sozial-, Gesundheit- oder Kulturarbeit strukturelle Hürden die Inanspruchnahme zu erschweren oder gar zu verhindern (vgl. Gaitanides 2006: 225).

Als subjektive Faktoren lassen sich identifizieren:

- Unkenntnis über deutsche Weiterbildungsmöglichkeiten
- hohe Arbeitsbelastung, Mehrfach Tätigkeiten, geringes Einkommen
- fehlende oder niedrige Bildungsabschlüsse
- Sprachbarrieren durch geringe Deutschkenntnisse
- fehlende muttersprachliche Ansprechpersonen
- Ängste von Diskriminierung, Ressentiments, Ablehnung
- Komm-Struktur und fehlende Empathie

Als objektive Barrieren erweisen sich:

- unzureichende Öffentlichkeitsarbeit
- fehlende interkulturelle Orientierung
- fehlende muttersprachliche Fachkräfte
- mangelnde interkulturelle Kommunikationskompetenz
- schwierige Erreichbarkeit
- Vorurteile, Stereotypisierungen, Kulturalisierungen
- Beharren auf Wissens- und Handlungsrouninen

Alle diese Zugangshindernisse verweisen auf hemmende Strukturen und Personen in den Institutionen der Weiterbildung. Das ist schon auf dem Volkshochschultag 2011 (selbst-)kritisch analysiert worden: „Die Teilnahme an Bildung ist stark abhängig von der sozialen Herkunft. Dies gilt in Teilen auch für die Erwachsenenbildung. Das Recht auf Bildung umfasst die Verpflichtung, Bildungsangebote zu machen, welche die Bedürfnisse von Menschen mit Migrationshintergrund aufnehmen. Auch Erwachsenenbildung muss daher verstanden werden als Chance zu einer umfassenden interkulturellen Öffnung. Dies erfordert die Entwicklung einer wirklichen interkulturellen Bildung. Wirkliche interkulturelle Öffnung bedeutet eine Öffnung im Selbstverständnis, in den inhaltlichen Programmen, in den Gremien und beim Personal zu entwickeln. Volkshochschulen können den Erwerb umfassender interkulturelle Kompetenz für sich selbst und in ihren Verbreitungsgebiet aktiv vorantreiben“ (Dreß 2011).

Diese Auslagen skizzieren in knapper Form die interkulturelle Orientierung und Öffnungen von Einrichtungen der Erwachsenenbildung als eine Aufgabe der Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklung. Dafür gibt es inzwischen theoretische Überlegungen und praktische Erfahrungen, die im Folgenden skizziert werden sollen (vgl. dazu ausführlich und mit weiteren Nachweisen Handschuck, Schröer 2012).

2. Interkulturelle Öffnung als Prozess der Organisationsveränderung

2.1 Interkulturelle Orientierung

Wir unterscheiden interkulturelle Orientierung und interkulturelle Öffnung. Interkulturelle Orientierung geht Öffnungsprozessen voraus, reicht über diese hinaus und bedeutet eine Veränderung von Einstellungen. Sie beschreibt eine Haltung, die anerkennt, dass unterschiedliche Gruppen mit unterschiedlichen Interessen in einer Stadtgesellschaft leben und dass diese Gruppen sich in ihren Kommunikations- und Repräsentationsmitteln unterscheiden. Interkulturelle Orientierung zielt auf Anerkennung und bildet die Grundlage dafür, dass Gruppen und Individuen ihre jeweiligen Interessen vertreten, dass die Beteiligten eine selbstreflexive Haltung gegenüber der eigenen Kultur einnehmen können und dass dadurch eine gleichberechtigte Begegnung ermöglicht wird. Auf dieser Basis bietet interkulturelle Orientierung die Chance, das Verhältnis zwischen Mehrheit und Minderheit und die damit verbundene Definitionsmacht und die ungleiche Verteilung von Ressourcen zum Thema zu machen. Interkulturelle Orientierung kann als strategische Ausrichtung verstanden werden, die sich in der Vision einer Organisation, in ihrem Leitbild niederschlägt, die sich in den jeweiligen Zielen konkretisiert und die eine Organisation auf die Querschnittsaufgabe der interkulturellen Öffnung verbindlich verpflichtet. Eine solche Haltung als verinnerlichte Einstellung von Offenheit und Anerkennung gegenüber Differenz und Diversität ist ein langfristiger und reflexiver Lern- und Erfahrungsprozess.

2.2 Interkulturelle Öffnung

Interkulturelle Öffnung ist dann die Konsequenz einer solchen neuen Orientierung, die handelnde Umsetzung der strategischen Ausrichtung einer Organisation, und bedeutet Veränderung der Organisation. Ein Nachdenken über „Öffnung“ führt zu weiteren Konnotationen (vgl. Handschuck 2008a, 28ff.): Öffnung setzt Geschlossenheit voraus. Geschlossenheit geht auf bewusste oder unbewusste Ausgrenzungsmechanismen zurück. Damit sind Interessen verbunden und somit Machtfragen. Konflikte sind vorprogrammiert, es kann Gewinner und Verlierer geben. Wenn man sich die Dienste und Einrichtungen, die für die Bildung der Bürgerinnen und Bürger zuständig sind, kritisch anschaut, lassen sich vielfältige Schließungsmechanismen und Barrieren für die Zugänglichkeit zu diesen Dienstleistungen für Menschen mit Migrationshintergrund analysieren.

Öffnung beinhaltet einen aktiven Prozess und eine bewusste Strategie, die diese Phänomene berücksichtigen muss. In diesem Begriff liegt das paradigmatisch Neue, nämlich die selbstkritische Analyse der herrschenden Strukturen in den Systemen auch der Bildung. Das Konzept der interkulturellen Öffnung war ein Gegenentwurf zum traditionellen Verständnis von Integration, das Anstrengungen im Wesentlichen von der Migrantinnen und Migranten erwartete, das in der Regel Assimilation meinte, das die deutsche Mehrheitsbevölkerung weitgehend ausblendete und die Strukturen deutscher Institutionen unangetastet ließ. Öffnung in diesem Verständnis zielt auf einen tief greifenden Kulturwandel, ist also Organisationsveränderung. Mit der interkulturellen Öffnung sind wesentliche Paradigmenwechsel verbunden: Eine Blickerweiterung von der verengten Sicht auf Minderheiten hin zur Mehrheitsgesellschaft; die Verabschiedung der Defizitorientierung zugunsten einer Ressourcenorientierung in der interkulturellen Arbeit; schließlich die Erweiterung der Veränderungsperspektive von den handelnden Personen auf die Organisation als Rahmenbedingung des Handelns.

2.3 Strategische Steuerung

Interkulturelle Öffnung ist ein Organisationsveränderungsprozess. In Managementtheorien und Qualitätsmanagement ist das Vorgehen als ein Kreislauf darge-

stellt, der die wesentlichen Elemente für einen erfolgreichen Prozess des organisatorischen Wandels benennen: 1. Das Leitbild stellt die Grundsätze der Organisation nach innen und nach außen dar. Die Entwicklung des Leitbildes ist ein gemeinsamer Prozess von Leitung und Mitarbeiterschaft, in der Wertehaltungen reflektiert werden. Das Leitbild benennt die interkulturelle Orientierung der Organisation als gesellschaftspolitischen Auftrag. 2. Bestandsaufnahme: Die in der Organisation vorhandenen Ressourcen zur Umsetzung der interkulturellen Öffnung werden systematisch reflektiert. Ein umfassendes Bild der Organisation ermöglicht einen „Ist-Soll-Vergleich“. Er dient als Grundlage für die Entwicklung von Handlungszielen. 3. Ziele formulieren die Veränderungen, die bis zu einem festgelegten Zeitpunkt erreicht sein sollen. Sie sind mit Indikatoren zu unterlegen, so dass die Zielerreichung messbar wird. 4. Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele werden entwickelt und umgesetzt. 5. Die Zielerreichung wird evaluiert.

3. Überlegungen zur Umsetzung

3.1 Führungsverantwortung und Querschnittsaufgabe

Veränderungsmanagement ist Führungsaufgabe. Das wird oft missachtet, man lässt die Basis wenig zielorientiert agieren. Die interkulturelle Orientierung und Öffnung als tief greifende Veränderungsstrategie muss top down durch einen ausdrücklichen Auftrag eingeleitet werden. Der Erfolg ist davon abhängig, dass Leitung diesen Prozess will und ihn nicht nur initiiert, sondern dauerhaft unterstützt. Eine einmalige Willensbekundung oder Auftragserteilung an nachgeordnete Verantwortliche ist nicht ausreichend. Ferner ist zu verdeutlichen, dass interkulturelle Öffnung eine querschnittspolitische Strategie darstellt. Sie bezieht sich nicht nur auf bestimmte Felder, bestimmte Mitarbeitergruppen oder Zielgruppen, sondern gilt für alle Bereiche, alle Hierarchieebenen, also für die gesamte Organisation. Ein wesentlicher Erfolgsvoraussetzung ist die Steuerung über Ziele, die innerhalb eines festgesetzten Zeitraums, in der Regel werden Jahresziele vereinbart, überprüft und ausgewertet werden und an die die weiteren Planungen anknüpfen. Alle Institutionen und Organisationen, insbesondere Kommunen, die als gute Beispiele erfolgreicher Integrationsarbeit und interkultureller Öffnung gelten, erfüllen folgende Erfolgsfaktoren: die Spitze, also etwa der Oberbürgermeister, die Bürgermeisterin oder die Geschäftsführung stehen zum Prozess, identifizieren sich damit und begleiten ihn kontinuierlich. Der Prozess wird politisch gewollt, ist also durch Ratsbeschluss oder Willenskundgebung eines Aufsichts- oder Verwaltungsrats legitimiert. Diese Orientierung gilt für die gesamte Organisation, alle Führungskräfte sind Rechenschaft schuldig, alle Bereiche sind einbezogen.

3.2 An der Spitze beginnen

Die Führungsebene muss den Prozess aktiv fördern und wissen, worum es geht. Sie sollte in einer halb- oder ganztägigen Veranstaltung in das Thema in Form eines Kurztrainings eingeführt werden. Das erweist sich zunehmend als Gelingensbedingung, dass die Führungskräfte mit im Boot sind. Bewährt haben sich für die Umsetzung Planungsworkshops mit Führungskräften, die Indikatoren entwickeln, anhand derer der Stand der interkulturellen Öffnung der Gesamtorganisation ablesbar ist.

Die interkulturelle Stelle der Stadt München (Landeshauptstadt München 2011:24 ff.) hat sich beispielsweise für folgende zehn Themenschwerpunkte entschieden, in Klammern folgt jeweils nur ein Beispielindikator von mehreren: 1. Interkulturelle Orientierung (Verankerung im Leitbild bzw. im Rahmenkonzept) 2. Struktur (Verantwortlich sind benannt, Konzept für die interne Kommunikation liegt vor.) 3. Ziele (Operati-

onalisierte Ziele liegen vor.) 4. Qualitätsmanagement (Standards aus interkultureller Perspektive sind formuliert.). 5. Zielgruppen (Kultursensible Bedarfsermittlung und Beteiligungsverfahren sind eingeführt.). 6. Personalqualifizierung (Führungskräfte und Mitarbeiterschaft sind bedarfsgerecht fortgebildet.) 7. Personalgewinnung, Personalentwicklung (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund auf allen Hierarchieebenen) 8. Öffentlichkeitsarbeit (Verständliche Sprache, sichtbare Vielfalt sind gewährleistet.) 9. Evaluation (Angebote, Maßnahmen sind aus interkultureller Perspektive evaluiert.) 10. Abbau struktureller Diskriminierung (Ein adäquates Beschwerdemanagement ist eingeführt.)

Die darauf folgende Bestandsaufnahme orientiert sich an diesen Themenschwerpunkten und wird nach ausführlicher Diskussion grafisch z.B. als Sternendiagramm (vgl. Landeshauptstadt München 2011:24) zusammengefasst. Es ist Aufgabe von Führungskräften, dieses Ergebnis der eigenen Mitarbeiterschaft vorzustellen, zu diskutieren und vor allem, die geleistete Arbeit wertzuschätzen. Hier ist Beteiligung möglich. Vorschläge, Einschätzungen und Ideen werden aufgenommen. Danach geht es darum, Prioritäten zu setzen und sich zu verdeutlichen, dass die interkulturelle Öffnung ein langfristiger Prozess ist, der einer realistischen Planung mit konkreten Zielen bedarf. Die aus dieser Vorarbeit resultierenden Jahresziele werden in der Organisation nicht nur schriftlich bekannt gegeben, sondern in den einzelnen Organisationseinheiten vorgestellt, erläutert und begründet. Auch das ist Führungsaufgabe.

Was für die Bestandsaufnahme, Schwerpunktsetzung und Zielformulierung gilt, gilt auch für die Kommunikation der Zielerreichung. Ein wesentlicher Motivationsfaktor ist die Wahrnehmung von Erfolgen. Häufig fehlt eine ausführliche Würdigung und Auswertung der Zielerreichung. Bewährtes wird erneut zum Ziel gemacht, die gelungene Fortbildung wird wiederholt, die erfolgreiche Maßnahme erneut aufgelegt, ohne den Bedarf genau zu prüfen. Die Gesamtstrategie gerät aus dem Blick, Fortschritte werden nicht sichtbar, der Prozess ermüdet. Eine Visualisierung wie in den Planungsworkshops ist auch hier geeignet, Zielcontrolling und Maßnahmenplanung miteinander in Beziehung zu setzen, Veränderungen sichtbar zu machen und beteiligungsorientiert neue Prioritäten zu setzen. Ziel ist es, einen Prozess zu organisieren, dessen Prozessschritte für alle nachvollziehbar und mit Erfolgen verknüpft sind. Dazu gehört, zu analysieren, welche Ziele erreicht wurden, welche Ziele weiter verfolgt werden müssen und welche Wirkungen durch welches Vorgehen erzielt wurden, um eine solide Basis für weitere Planungen zu haben.

3.3 Kommunikation gewährleisten

Die Implementierung der interkulturellen Öffnung als organisationspolitische Strategie ist auf interne Kommunikation angewiesen. Wer ist wie über was und wann informiert? Wie lebendig ist der Kommunikationsprozess, wie ist er organisiert? Die Qualität der internen Kommunikation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Veränderungen von Organisationen brauchen einen langen Atem. Die Nachhaltigkeit hängt davon ab, ob es gelingt, die Veränderung der Organisation auf Dauer anzulegen. Systemische Ansätze weisen darauf hin: verändert sich die interne Kommunikation, verändert sich die Organisation als Ganzes. Dafür als besonders geeignet haben sich Großgruppenverfahren oder Organisationskonferenzen wie World Cafe, Open Space oder Zukunftskonferenzen erwiesen, mit deren Hilfe es gelingt, „das ganze System in einen Raum zu bringen“ (Seliger 2008:32) und eine umfassende Kommunikation in Gang zu setzen. Je nach Größe der Organisation kommt tatsächlich das ganze System zusammen oder repräsentativ abgebildet durch die relevanten Stakeholder.

Organisationsentwicklung größerer Organisationen erfolgt immer arbeitsteilig. Die große Herausforderung ist es, arbeitsteilige Ansätze, wesentliche Erfahrungen und wichtige Ergebnisse in die gesamte Organisation zu transferieren. Nicht selten ist dies die Schwachstelle in Veränderungsprojekten. So ergab die Evaluation des Projektes Interkulturelle Qualitätsentwicklung im Sozialraum (vgl. Handschuck 2008b: 206), dass gerade aktive und aufgeschlossene Mitglieder einer Organisation in Projektgruppen oder Qualitätszirkeln aktiv werden und auf ihnen dann die Erwartung lastet, dass sie ihre Ergebnisse und Erkenntnisse umfassend und gut nachvollziehbar in die Organisation einspeisen. Das führte nicht selten zu einer Überforderung und teilweise auch zum Verdruss der Beteiligten. Das gilt auch für Beauftragte ohne Weisungsbefugnis und Führungsverantwortung. Beauftragte für interkulturelle Arbeit können beraten, Methoden zur Verfügung stellen, Maßnahmen konzipieren, Prozesse dokumentieren und öffentlichkeitswirksam aufbereiten, neue Impulse anregen, Studien begleiten und vor allem die interne Kommunikation beleben. Für eine interkulturelle Öffnung als organisationspolitische Strategie können sie nicht die alleinige Verantwortung tragen.

Bei der Seminaerauswertung eines Planungsworkshop mit Führungskräften einer großen Volkshochschule fand insbesondere die Rückmeldung Beachtung, dass erst durch den Workshop für alle deutlich wurde, wie viele Ressourcen innerhalb der Organisation bereits vorhanden sind, um die interkulturelle Öffnung als organisationspolitische Strategie zu implementieren. „Nicht bei Null anfangen zu müssen“, sondern „gezielt dort zu verändern, wo es notwendig ist“, wurde als wesentlicher Motivationsfaktor für den weiteren Prozess benannt. Deutlich wurde, dass eine Bestandsaufnahme sich auf die ganze Organisation beziehen muss, um die eigenen Aktivitäten einordnen und bewerten zu können. In einer Befragung von 199 Personen, die an interkulturellen Schulungen im Rahmen eines XENOS-Projektes teilnahmen, stimmten nur 71 Personen der Frage: „Die im Verband angestrebten Ziele sind mir bekannt?“ voll zu. Deutlich wird, dass Ziele so kommuniziert werden müssen, dass sie auch bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht nur ankommen, sondern dass sie auch mitgetragen werden können. Die Interviewpassage mit einer Führungskraft der Arbeiterwohlfahrt macht deutlich, dass häufig der Gesamtüberblick fehlt: „Wir haben unglaublich viel gemacht. Schulungen rauf und runter, Fachtagungen, Projekte. Wir sind wirklich auf einem guten Weg. Aber wo genau wir als Gesamtorganisation stehen, kann ich nicht genau benennen. Da hoffe ich immer noch auf eine gute Evaluation, um festzustellen, wie nachhaltig das alles ist.“

Erfahrungen aus verschiedenen Organisationen sowie Untersuchungsergebnisse decken sich dahingehend, dass es sinnvoll ist, ein internes Kommunikationskonzept für den Veränderungsprozess zu entwickeln und, wo nötig, neue Strukturen zu schaffen, um Information sicher zu stellen, den Transfer zu erleichtern und die Kommunikation in der Organisation zu beleben und im Fluss zu halten. Wichtig ist, der Prozess der interkulturellen Öffnung ist als Prozess für alle Beteiligten nachvollziehbar.

4. Fazit

Gute, professionelle Bildungsarbeit ist eine lebensweltlich orientierte Arbeit. Zu betonen, dass sie immer auch migrationssensible, interkulturelle Arbeit sein muss, heißt daran zu erinnern, dass zu den vertrauten beruflichen Kompetenzen, Methoden und Standards neue, mit Vielfalt reflexiv verahrende Kompetenzen hinzukommen. Kom-

petenz in dem Verständnis, Menschen zu befähigen, „Wesenszusammenhänge der heutigen Welt zu erkennen und die bestehende Wirklichkeit unter dem Gesichtspunkt ihrer notwendigen Umgestaltung der praktischen Kritik zu unterziehen“ (Negt 1994, 283, zitiert nach Fischer 2011, 337). Zugangshindernisse zu den Angeboten der Erwachsenenbildung sind oft auch kulturell geprägt. Sich damit und den eigenen Prägnungen, Vorurteilen und Grenzen selbstreflexiv auseinanderzusetzen, bedeutet, Ausgrenzungen zu verhindern, zur Gleichbehandlung beizutragen und soziale Gerechtigkeit verwirklichen zu helfen.

Literatur

Auernheimer, Georg (2003): Einführung in die Interkulturelle Pädagogik. Darmstadt

Dreß, Susanne (2011): Bildung – Schlüssel zur Integration von Menschen, Kulturen und Milieus. Statement auf dem Volkshochschultag 2011. www.volkshochschultag.de/dokumentation/foren/forum-1 (30.08.2012)

Fischer, Veronika (2011): Interkulturelle Kompetenz. In: Fischer, Veronika/Springer, Monika (Hrsg.) Handbuch Migration und Familie. Schwalbach. S. 334--358

Gaitanides, Stefan (2006): Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste. In: Otto, H.-U./ Schrödter, M. (Hrsg.): Soziale Arbeit in der Einwanderungsgesellschaft. Multikulturalismus --Neo-Assimilation-- Transnationalität. neue praxis, Sonderheft 8, S. 222--234.

Handschock, Sabine (2008a): Interkulturelle Qualitätsentwicklung im Sozialraum. Band. 1: Konzeption. Augsburg.

Handschock, Sabine (2008b) Interkulturelle Qualitätsentwicklung im Sozialraum. Band. 2: Evaluation. Augsburg.

Handschock, Sabine/ Schröer, Hubertus (2012): Interkulturelle Orientierung und Öffnung. Theoretische Grundlagen und 50 Aktivitäten zur Umsetzung. Augsburg.

Landeshauptstadt München. Sozialreferat/ Stelle für interkulturelle Arbeit der Landeshauptstadt München (Hrsg.) (2011): Interkultureller Integrationsbericht. München lebt Vielfalt. 2010. München.

Negt, Oskar (1994): Wir brauchen eine zweite, eine gesamtdeutsche Bildungsreform. In: Negt, Oskar (Hrsg.): Die zweite Gesellschaftsreform. 27 Plädoyers. Göttingen. S. 267—298

Seliger, Ruth (2008): Einführung in Großgruppen-Methoden. Heidelberg.