

# Die Evaluation von Antidiskriminierungs- Trainingsmaßnahmen in den Niederlanden (Zusammenfassung)<sup>1</sup>

Paul Abell

Diese Untersuchung ist Teil des von der Abteilung für Migration des International Labour Office (ILO) ins Leben gerufenen Projekts „Bekämpfung der Diskriminierung von Migranten-Arbeitnehmern und ethnischen Minderheiten in der Arbeitswelt“. Die Untersuchung verfolgte zwei Zielsetzungen. Als erstes umfasste sie eine Dokumentation der Antidiskriminierungstrainings und der (Weiter-) Bildungsmaßnahmen in den Niederlanden in den Bereichen, in denen diese Trainings auf die Gruppe von Personen ausgerichtet sind, die beim Zugang zum Arbeitsmarkt eine Rolle spielen – die so genannten „Gatekeeper“. Hieraus ergab sich eine breite Bestandsaufnahme der in den Niederlanden eingesetzten Trainingstypen, die unter der Überschrift Interkulturelles Management Training (ICM Training) zusammengefasst werden können. Mittels einer Typologisierung der Trainingsmaßnahmen wurde zwischen folgenden Trainingstypen innerhalb des ICM Trainings unterschieden: Informationstraining, Cultural Awareness Training, Racism Awareness Training, Equalities Training, Anti-Rassismus-Training und Diversity-Training. Als zweites wurde exemplarisch anhand einer kleineren Zahl von Antidiskriminierungstrainings eine detailliertere Bewertung der Effektivität von Antidiskriminierungstrainings mittels qualitativer Befragung von Trainern, Klienten und Teilnehmern durchgeführt.

In der Dokumentationsphase dieser Untersuchung zeigten Veröffentlichungen von ICM Trainings-Entwicklern und -Anbietern, dass in den Niederlanden zu dieser Zeit dem Cultural Awareness Training die meiste Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Dieser Trainingstyp bemüht sich in erster Linie um eine Änderung der persönlichen Einstellung, die – neben anderen Aspekten – dadurch erreicht werden soll, dass ein besserer Einblick in die verschiedenen Aspekte der multikulturellen Gesellschaft gegeben wird und die Teilnehmer sich die eigenen, Kultur-bestimmten Werte und Normen bewusst machen. Dem Verhaltensaspekt wird weniger Aufmerksamkeit geschenkt: implizit wird erwartet, dass eine Änderung der persönlichen Einstellung zu einer Veränderung des Verhaltens führen wird. Zurzeit scheint eine Verschiebung hin zum Management Diversity-Training Typ stattzufinden. Dieser Trainingstyp richtet sich in erster Linie an Führungskräfte und betont, wie wichtig es ist, Verschiedenheit als etwas Wertvolles zu sehen. Das Ziel ist nicht, Minderheiten (und Frauen) in der dominierenden weißen (und männlichen) Organisationskultur zu assimilieren, sondern eine dominante heterogene Kultur und ein diversifiziertes Arbeitskräftepotenzial zu schaffen.

Während der Dokumentationsphase fand eine extensive Bestandsaufnahme statt, wobei über 400 Trainingsanbieter angesprochen wurden. Dabei kam ein beachtenswertes Trainingsangebot von hauptsächlich kommerziellen Organisationen zu Tage, die ihre Aktivitäten ausschließlich oder zu einem großen Teil auf Migranten bezogene Themenbereiche konzentrieren. Es ist eine beachtenswerte Entwicklung, dass fast die Hälfte der kommerziellen Organisationen von Migranten gegründet worden ist oder ursprünglich Migrantenorganisationen waren. Heutzutage werden ICM Trainings im Gegensatz zu noch vor einigen Jahren nicht nur *für* Migranten, sondern auch *von* Migranten angeboten.

Der Begriff „Antidiskriminierungstraining“ wird sehr weit gefasst und nur ein Teil des Trainingsangebots zielt auf den Zugang zum Arbeitsmarkt. Im Bereich des ICM Trainings wird diesem Thema scheinbar nur wenig Interesse entgegengebracht. Neben der Tatsache, dass die für diese Untersuchung relevanten Trainingstypen alles andere als weit verbreitet sind, finden sie auch nur in einer sehr begrenzten Anzahl

von Organisationen statt. Der öffentliche Sektor (zentrale und lokale Behörden) zum Beispiel zeichnet sich nach den Angaben der Befragten durch einen Mangel an Interesse aus. Das aktuelle Vorhaben der Stadt Utrecht (eine der vier großen Städte der Niederlande), die spezielle Migrantinnenpolitik einzustellen, ist ein beunruhigendes Beispiel. Falls die Abkehr von aktiven Förderprogrammen – wie es in den USA geschehen ist – zum Trend werden sollte, bedeutete dies einen großen Rückschritt: die öffentliche Hand (zentrale und lokale Verwaltung) ist mit über 900.000 Beschäftigten der größte Arbeitgeber in den Niederlanden und kann somit eine wesentliche Rolle im Bereich der Beschäftigung von Migrantinnen spielen. Außerdem stellte sich heraus, dass ICM Trainings fast ausschließlich in Organisationen durchgeführt wurden, die entweder mit ihren Dienstleistungen und/oder ihren Produkten direkt mit einer Migrantinnen-Klientel zu tun haben (wie Organisationen aus der Dienstleistungsbranche) oder – wie die multinationalen Konzerne – auf dem internationalen Markt aktiv sind. Organisationen aus Sektoren, die keine eindeutig multikulturelle Klientel aufweisen (z.B. der Großhandel oder die Bauindustrie) wurden von den Trainingsanbietern fast gar nicht genannt. Ein großer Teil des Arbeitsmarktes wird demnach nicht erreicht, nicht einmal von den Gewerkschaften, die erstaunlich wenig in Bezug auf Trainings für ihre eigenen Mitglieder unternehmen. Gewerkschaftsmitglieder sind als Betriebsratsmitglieder oft in Auswahlgremien vertreten und könnten in dieser Funktion einen wesentlichen Beitrag im Kampf gegen Diskriminierung und Rassismus leisten und gleichzeitig Migrantinnen einen besseren Zugang zum Arbeitsmarkt ermöglichen.

Im Gegensatz zu den Ergebnissen älterer Untersuchungen waren die meisten Trainingsanbieter jetzt in der Lage, Ansatz, Methoden und Ziele zu beschreiben. Allerdings ergab sich ein recht uneinheitliches Bild. Obwohl die Trainings einiger Anbieter auf wissenschaftlich untermauerten Modellen beruhen, sind Ansatz und Methoden einiger anderer Anbieter – wie eine frühere Studie belegt (Abell 1991) – zumindest zweifelhaft. So z.B. der Ansatz, das Problem der Diskriminierung und des Rassismus könne auf ein Problem der Stresskontrolle zurückgeführt oder mit Hypnose bekämpft werden. Die Vielzahl von Ansätzen, Methoden und Zielsetzungen und darauf basierender Trainings ist so groß, dass man erwarten kann, dass Klientinnenorganisationen nicht länger in der Lage sind zu entscheiden, welcher Trainingstyp sich für ihre Organisation am besten eignet und damit auch der erfolgreichste wäre.

In der Evaluationsphase wurde einer kleineren Zahl von Antidiskriminierungstrainings-Kursen intensiv nachgegangen. Die Ziele der Klientinnenorganisationen – z.B. das Bemühen um eine multikulturelle Belegschaft oder das Stärken der Grundlagen für Förderprogramme – wurde von den meisten Trainingsanbietern – nicht nur im Bereich der Cultural Awareness Trainings (B1)<sup>2</sup>, sondern auch in den Bereichen der anderen Trainingstypen (C2/C3, D1, D2 und D3) – als der Versuch umgesetzt, einen besseren Einblick, Bewusstmachung und eine Änderung der Einstellung zu erreichen. Eine Änderung der Einstellung zu erreichen oder den Trainingsteilnehmern Sachverhalte wie „das eigene Funktionieren in einer multikulturellen Gesellschaft“ zu vermitteln, ist eine langwierige Angelegenheit, besonders wenn man dabei auf Widerstände trifft. Vorsichtig ausgedrückt ist es unrealistisch anzunehmen, dass man diese Veränderungen in der kurzen Zeitspanne erreichen kann (oft nicht mehr als sechs Sitzungen), die den Trainings eingeräumt wird. Das gilt besonders, wenn keine Folgemaßnahmen stattfinden, was häufig der Fall ist. Nach den Reaktionen einiger Trainingsteilnehmer zu urteilen, können die verschiedenen Methoden der Konfrontation (wie die Kultur-Simulationsspiele), die zu den gewünschten Veränderungen führen sollten, dennoch Unruhe in gewisse Muster bringen und so zumindest eine kurzzeitige Wirkung erzielen. Einige Trainingsteilnehmer hatten wirklich das Gefühl, dass ein Wahrnehmungsprozess angestoßen worden ist. Zum Beispiel machte die Intensität des Trainings eine Teilnehmerin sehr betroffen: sie fand heraus, dass sie selbst diskriminiert wurde, was für sie eine heftige und unerwartete Konfrontation darstellte. Es ist fraglich, ob und wie weit eine Veränderung der Einstellung bzw. eine bewusster Einstellung und ein erweitertes Blickfeld von Nutzen sind, wenn es keine ausreichende Handhabe gibt, Lösungen in die Praxis umzusetzen. Ein Kritikpunkt vieler Trainingsteilnehmer war, dass den praxisbezogenen Fertigkeiten zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Die Reaktion einer

Teilnehmerin, die sich bei der Bekämpfung von Diskriminierung machtlos fühlte, ist exemplarisch: „Im Training wurde uns gesagt, dass wir „etwas“ tun müssten, wenn wir Diskriminierung begegneten, und dass wir die Situation richtig handhaben müssten; aber ich habe nicht wirklich gelernt, *wie* ich diese Dinge handhaben soll.“ Das Training war also nicht in der Lage, ihr das Gefühl der Ohnmacht zu nehmen und ihre Verhaltensweisen zu ändern.

Obwohl vom Standpunkt der Trainingsanbieter mit Recht argumentiert werden kann, dass die Vermittlung von kulturbezogenen Informationen über Traditionen, Normen und Werte – von einigen Trainern zynisch als „Rezepte“ bezeichnet – kontraproduktiv sein kann und der Schwerpunkt daher auf Einsicht und Bewusstsein liegen sollte, besteht die Tendenz, den Bedarf an praktischen Handlungsansätzen zu vergessen. Das entspricht dem Wunsch nach einem Trainingstyp mit einer weniger weitreichenden, aber konkreteren Zielsetzung, bei dem den praktischen Fertigkeiten mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird. Mit anderen Worten: Ein Training, das auf eine Verhaltensänderung statt auf eine Änderung der Einstellung abzielt.

Im Gegensatz zu früheren Untersuchungen (NCB 1991; Derveld 1994) im Bereich des ICM, in denen keine Aussagen über die Qualität der ICM Trainings getroffen werden konnten, wurde in der vorliegenden Untersuchung die Qualität der Trainings berücksichtigt. Zu einigen Typen des Cultural Awareness Trainings (C2/C3) und zu je einem Typ des Organizational Change Trainings (D1) und des Anti-Rassismus-Trainings (D2) wurde viel Kritik geäußert: Kritik am Trainingsinhalt (nicht genug Praxisbezug, zu theoretisch), Kritik an den eingesetzten Methoden (z.B. Rollenspiele, die das Ziel verfehlten, Kultur-Simulationsspiele, die irritierend waren oder Gastreferenten, die scheinbar nicht über die nötige fachliche Kompetenz verfügten) und Kritik an der Fähigkeit der Trainer (kein Engagement, schlechte didaktische Fähigkeiten). Die Einschätzung der Qualität der Trainings ist – im Gegensatz zur Einschätzung der Effektivität – nicht besonders positiv. Das gilt besonders, wenn man bedenkt, dass Trainingsteilnehmer in der Regel jede Art von Training, das sie erhalten, positiv bewerten, und dass nur eine Auswahl von Teilnehmern befragt wurde, was das Ergebnis positiv beeinflusst haben könnte.

Die Frage, ob und wie weit die verschiedenen Trainingstypen effektiv sind und ob einige Trainingsansätze strategisch effektiver sind als andere – diesem Punkt galt das Hauptaugenmerk des zweiten Teils dieser Studie – ist auf der Grundlage von 15 Beispielen schwer zu beantworten. Zum einen sind die Reaktionen der Trainingsanbieter und der Klientenorganisationen nicht immer gut begründet. Eine negative Beurteilung ist für die Trainingsanbieter wirtschaftlich gesehen nicht von Vorteil. Klientenorganisationen geben nicht gern zu, dass ihre Investition das Geld nicht wert war. Die Meinung der Trainingsanbieter und der Klientenorganisationen in Bezug auf die Effektivität der Trainings war daher im Großen und Ganzen – und nicht völlig überraschend – positiv. Negativ erwähnt wurden lediglich der zu begrenzte Zeitrahmen und die oft heterogene Gruppenstruktur, die in den Augen der Trainingsanbieter und der Klientenorganisationen die Effektivität negativ beeinflussen. Mit wenigen Ausnahmen waren Trainingsanbieter und Klientenorganisationen nicht in der Lage, konkrete Indikatoren für den Erfolg eines Trainings zu geben. Wie bereits gesagt, kann man die Trainingsanbieter hierfür nicht verantwortlich machen, da es methodisch sehr schwer herauszufinden ist, in welchem Maß ein bestimmtes Training effektiv war – besonders wenn die Zielsetzung eine Änderung der Einstellung ist. Allerdings ändert das nichts an der Tatsache, dass die Indikatoren zur Feststellung einer möglichen Wirkung der Trainings sehr dürftig waren.

Man kann wesentlich mehr über die Effektivität der verschiedenen Trainingsansätze sagen, wenn man die Reaktionen der Trainingsteilnehmer betrachtet. In den Augen der Teilnehmer (und in diesen Fällen auch der Trainingsanbieter und der Klientenorganisationen) waren beide Equalities Trainingstypen (C2/C3) und beide Diversity-Trainingstypen (D3) effektiv. Anders als bei den Cultural Awareness Trainingstypen (B1), die generell als weniger wirkungsvoll betrachtet werden, liegt bei diesen Trainingstypen die Betonung nicht so sehr auf einer Änderung der Einstellung. Möglicherweise spielte dies eine Rolle,

ebenso wie die Tatsache, dass die Teilnehmer praktische Handlungsanleitungen bevorzugen. Je ein Typ des Cultural Awareness Trainings (B1) und des Organizational Change Trainings (D1) waren laut der Teilnehmer ebenfalls effektiv. Allerdings gab es bei den letzten beiden Trainingstypen auch Fälle, in denen die Teilnehmer die Trainings als nicht oder weniger wirkungsvoll einordneten. Die Schlussfolgerung, dass Equalities Training und Diversity-Training effektiver als die anderen Trainingsansätze sind, kann so einfach nicht getroffen werden; es gibt höchstens entsprechende Hinweise. Für eine „solide“ Schlussfolgerung war die Zahl der Fälle zu klein, womit der Zufallsfaktor nicht ausgeschlossen wird. Ein anderer Aspekt, mit dem die Effektivität der unterschiedlichen Trainingsansätze zusammenhängt, ist die von den Teilnehmern vorgenommene Unterscheidung zwischen der Qualität des Trainings (d.h. die Qualität des Trainingsansatzes und dessen Umsetzung, die eingesetzten didaktischen Methoden etc.) und der Wirkung des Trainings. Die weniger wirkungsvollen Trainings scheinen auch qualitativ schlechter bewertet zu werden. Von qualitativ schlechten Trainingstypen kann man von vorneherein keine zu große Wirkung erwarten. Es ist also möglich, dass nicht der Trainingsansatz, sondern die Qualität des Trainings entscheidend war. Dennoch wird klar, dass die Qualität einiger Trainingstypen viel zu wünschen übrig lässt. Dies gilt ungeachtet der Tatsache, dass möglicherweise auch eine Selektion seitens der Trainingsanbieter stattfand und nur die Trainings in die Untersuchung einfließen, von denen die Anbieter annahmen, dass sie effektiv sind.

Der auf Grundlage dieser Untersuchung geschaffene Eindruck ist keineswegs durchgehend positiv. Die Ergebnisse der Studie geben keine klaren Hinweise darauf, wie man eindeutig bestimmen kann, unter welchen Umständen ein bestimmter Trainingsansatz der effektivste ist. Es gibt höchstens Hinweise darauf, dass die Equalities Trainingstypen (C2/C3) und die Diversity-Trainingstypen (D3) potenziell wirkungsvoll sein können. Dennoch können auf Grundlage der Untersuchungsergebnisse einige Empfehlungen formuliert werden:

- Die festgestellte Verlagerung von den Cultural Awareness Trainingstypen – Trainingsansätze, die hauptsächlich auf eine Einstellungsänderung abzielen – hin zu den Managing Diversity Trainingstypen könnte ein Schritt in die richtige Richtung sein. In dieser Untersuchung waren diese Trainingstypen zusammen mit den Equalities Trainingstypen laut Teilnehmern, Trainingsanbietern und Klientenorganisationen die effektivsten. Allerdings sollte man sich bewusst machen, dass es durchaus vorstellbar ist, dass die Beschäftigten Managing Diversity mit offenen Armen empfangen, um die sehr unpopulären Förderprogramme los zu werden, durch die die Entwicklung in Richtung einer vielschichtigen Belegschaft – dem Ansatzpunkt für Managing Diversity – bedroht wird. Eine vielschichtige Belegschaft ist in den meisten Organisationen immer noch eher die Ausnahme als die Regel. Aktive Förderprogramme werden also auch in den nächsten Jahren noch gebraucht werden.
- Die verschiedenen Trainingsansätze verwenden fast ausnahmslos viel Zeit darauf, Zusammenhänge bewusst zu machen, besseren Einblick zu gewinnen und die Einstellung zu ändern, während die moderne Sozialpsychologie die Betonung der Verhaltensänderung favorisiert: „Im Gegensatz zur traditionellen Überzeugung, dass sich rassistisches Verhalten nur nach der Änderung der rassistischen Einstellung verändern kann, betont die moderne Sozialpsychologie, dass häufiger ein verändertes Verhalten der Wegbereiter einer veränderten Einstellung ist“ (Pettigrew/Martin 1987, S. 65). Außerdem hat es den Anschein, dass „Trainingsprogramme, die moderne Formen der Vorurteile abschwächen sollen, außergewöhnlich schwierig zu entwickeln, durchzuführen und zu evaluieren sind. Ihre zugrunde liegende Annahme – dass das Bewusstsein eigener Vorurteile zu einer Veränderung des rassistischen Verhaltens führt – wird durch die hoch entwickelten Abwehrmechanismen unterhöhlt, über die viele weiße Amerikaner in Bezug auf ihre eigenen Vorurteile und der Gerechtigkeit des Systems, in dem sie leben und arbeiten, verfügen“ (Pettigrew/Martin 1987, S. 69). Dies legt nahe, den Schwerpunkt der Trainings auf eine *Verhaltensänderung* zu legen oder zumindest sicher zu stellen, dass man

eine bessere „Mischung“ aus Veränderung der Einstellung und Veränderung des Verhaltens hat, als es zurzeit in den meisten Trainings der Fall ist. Nicht zuletzt, weil die Teilnehmer konkrete Handlungsansätze brauchen.

- Obwohl die meisten Trainingstypen in direktem Zusammenhang mit existierenden Maßnahmenkatalogen stehen, ist Trainingsanbietern, Klientenorganisationen und Teilnehmern aufgefallen, dass es oft kaum Engagement auf Seiten der politischen Entscheidungsträger gibt. Die Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen sind oft nicht in die Politik der betreffenden Organisation integriert. Das führt dazu, dass an der Spitze der Organisationen nur wenig Interesse vorhanden ist und die Mehrzahl der Trainings eine einmalige Veranstaltung ohne Folgemaßnahmen ist. Außerdem werden Trainings aus Kostengründen oft gekürzt. Es ist offensichtlich, dass das Erreichen langfristiger Ziele, wie die Schaffung organisationsweiter Unterstützung und eines größeren Zustroms und Durchsatzes von Migranten, mit diesen kurzfristigen, zufälligen Maßnahmen, denen es oft auch an Unterstützung aus dem Top-Management fehlt, ein fast aussichtsloses Unterfangen darstellt. Damit diese Trainingstypen erfolgreich sein können, müssen sie besser in die Politik der Organisationen eingebettet und von den Spitzen der Organisationen unterstützt werden.
- Das Trainingsangebot erschien sehr umfangreich, allerdings ließ die Qualität bestimmter Trainingstypen zu wünschen übrig. Viele der Trainingsanbieter konnten nicht konkret aufzeigen, welche Auswirkungen die einzelnen Trainingsansätze haben sollten. Die Untersuchung von Pinto (1993) über die Auswirkungen seiner eigenen Trainingsmodelle ist eine der wenigen Publikationen in diesem Bereich, die in die richtige Richtung zu gehen scheinen. Es ist klar, dass Trainingsanbieter wie Klientenorganisationen der systematischeren Feststellung der Effektivität mehr Aufmerksamkeit schenken müssen, und sei es nur als „Verkaufsargument“. Dies gäbe den Klientenorganisationen nicht nur eine bessere Handhabe bei der Auswahl des Trainingsansatzes; unter der Voraussetzung, dass eine unabhängige Institution für diese Qualitätskontrolle zuständig ist, könnte diese auch eine definitive Aussage über die Qualität des Trainings machen. Im Idealfall basierten solche Kontrollmechanismen auf standardisierten Normen, z.B. ISO-Standards.

Es gibt einige positive Entwicklungen im Bereich des ICM. Aber diese Untersuchung zeigt, dass eine weitere Entwicklung notwendig ist. Die Aufforderung von Koot (1996) spricht in diesem Sinne Bände: „... in der Welt der Organisation und des Management gibt es eine starke Tendenz zum Nachplappern (parroting; parrot culture), Flachheit und einem gewissen Hang zur „Show“. Die Form ist wichtiger als der Inhalt, und es gibt einen großen Unterschied zwischen Worten und Taten. Konzepte, Theorien und Modelle der Organisationskultur haben oft einen ideologischen Charakter und die Tendenz, präskriptiv und normativ anstatt deskriptiv zu sein. Die Anzahl empirischer Studien und Studien über den Arbeitsalltag in Organisationen ist sehr klein. Kritische Studien zu vorgenommenen Veränderungen existieren praktisch nicht und es scheint kein Interesse daran zu bestehen, aus Fehlschlägen zu lernen. Können diese Betrachtungen auch auf die Theorie und Praxis des interkulturellen Managements angewendet werden? Ich glaube, dass diese Frage – unglücklicherweise – bejaht werden muss“ (Koot 1996).

Es ist also zu hoffen, dass Trainingsanbieter und Klientenorganisationen in Zukunft der kritischen Evaluation der verschiedenen Ansätze im Bereich der ICM Trainings, die sich an die Gatekeeper auf dem Arbeitsmarkt wenden, mehr Aufmerksamkeit schenken werden, als es in diesem Bericht präsentiert wurde.

# The documentation and evaluation of anti-discrimination training activities in the Netherlands (summary)

Paul Abell

This research is part of the project 'Combatting discrimination against (im)migrant workers and ethnic minorities in the world of work', initiated by the Migration Branch of the International Labour Office (ILO). The aim of this research was two-fold. First, it comprised documenting anti-discrimination training and education activity in the Netherlands where such training is imparted to people who have a part to play in access to the labour market - the so called 'gate-keepers'. This information provided a broad inventory of the types of training in operation in the Netherlands, which can all be captured under the heading of Intercultural Management training (ICM training). On the basis of a typology of training activities, the following types were distinguished within the ICM training: Information Training, Cultural Awareness Training, Racism Awareness Training, Equalities Training, Anti-Racism Training and Diversity Training. Second, by examination of a smaller number of examples of anti-discrimination training, through qualitative interviews with trainers, clients and trainees, a more detailed assessment of the effectiveness of anti-discrimination training was made.

In the documentation stage of this research, publications from ICM training developers and providers showed that, at this moment, most attention is given to Cultural Awareness Training in the Netherlands. This type of training mainly focuses on a change of attitude by, among other things, striving for a better insight into various aspects of multicultural society and becoming aware of the personal culturally-determined values and norms. Less attention is given to the behavioural aspect: one expects implicitly that a change of attitude will result in a change of behaviour. There seems to be a shift now in the direction of the Managing Diversity type of training. This training type is mainly directed at managers and emphasizes the importance of valuing difference. The objective is not to assimilate minorities (and women) into the dominant white (and male) organisational culture but to create a dominant heterogeneous culture and a diverse workforce.

In the documentation stage an extensive stocktaking took place in which over 400 training providers were approached. A sizeable supply of training by mainly commercial organisations which focus their activities solely or in large part on migrants surfaced. It is a welcome

development that almost half of the commercial organisations were founded by migrants or, were originally migrant organisations. ICM training is now, as opposed to some years ago, not merely there for migrants but is also given by migrants.

Despite the broad interpretation of the term 'Anti-discrimination training', only part of the supply of training was aimed at access to the labour market. Within the field of ICM training, this is apparently a subject in which little interest is shown. Apart from the fact that the relevant training types for this research are far from being common property, the training also only takes place in a restricted number of organisations. The public sector (central and local government), for instance, is characterized by a lack of interest according to those interviewed. The recent plan of the city of Utrecht (one of the four large cities in the Netherlands) to do away with a special migrants policy is a typical example. Reversing positive action programmes in this branch could result in less training of gate-keepers. Since the government - with more than 900,000 employees, the biggest employer in the Netherlands - can play a big role where the employment of migrants is concerned, a possible spread of the city of Utrecht's plans to the level of the central government would be a giant leap backwards. Besides, it turned out that ICM training was almost exclusively given to organisations who, through services and/or products offered, deal directly with a migrant clientele (such as organisations from the service industry) or to organisations - such as multinationals - who were operating in an international market. Organisations in sectors which did not show a clear multicultural clientele (for example the wholesale or construction industry) were hardly mentioned by training providers. A large part of the labour market therefore is not reached, even by trade unions who develop remarkably little activities when training on behalf of their own membership is concerned. Trade union members often serve on selection committees as Works Council members and could therefore make a substantial contribution to combatting of discrimination and racism which would, in turn, give migrants improved access to the labour market.

As opposed to results from former research, most training providers were now able to describe starting points, methods and aims. However, there was not much uniformity to be found. Though some training providers base their training approach on scientifically underpinned models, the basic assumptions and methods of some training providers - as former research concluded (Abell, 1991) - are at least doubtful. Like, for instance, the starting point that the problem of discrimination and racism could be traced back to a problem of stress control or be dealt with by the use of hypnosis. The diversity in starting points, methods and aims and the training based upon it is so big that it is to be expected that client organisations are no longer able to decide which type of training fits their organisation best and would, therefore, be the most successful.

In the evaluation stage, a smaller number of anti-discrimination training courses were pursued in greater depth. The aims of the client organisations - such as striving for a multi-cultural staff or enlarging the basis for affirmative action programmes - were translated by most training providers - not only in the field of the Cultural Awareness type of training (B1) but also in the field of other types of training (C2/C3, D1, D2 and D3) - into striving for more insight, awareness and a change of attitude. Causing a change of attitude or making trainees aware of things like 'the personal functioning in a multicultural society' is a matter of endurance, especially when there also is resistance. It's unrealistic, to say the least, to expect that these types of changes can be made in the little amount of time (often no more than six shifts) that is reserved for the training, especially when, as it turned out, there often is no sequel to the training. Still, the various methods of confrontation (such as the culture simulation games) that should lead to the aimed for changes can, according to the reactions of some trainees, stir things up so that there is at least a short term effect. Some trainees really felt that a realization process had been started. One trainee, for instance, had been very upset by the intensity of the training (a D3 type): she found out that she

herself discriminated and this was a hard and unsuspected confrontation. It is questionable whether, and to what extent, a change of attitude or a more conscious attitude and broadened views are useful if there are not enough handles available to put solutions into practice. Many trainees had the same complaint, too little attention was given to practical skills. The reaction of a trainee who felt powerless when combatting discrimination was concerned is exemplary: 'during the training we were told that when you encountered discrimination you had to do 'something' and you had to handle things correctly; however, I have not learned how exactly to handle things'. The training was therefore not able to take away her feeling of powerlessness and did not influence her way of acting.

Though it can be defended that, from the point of view of the training providers, the provision of cultural information about customs, norms and values - cynically referred to by some trainers as 'recipes' - can be counterproductive and the emphasis should therefore lie on insight and awareness, one tends to forget about the demand for practical handles. This would be a plea for a type of training with less highly-aimed, more concrete goals whereby more attention should be given to practical skills. In other words: a type of training that is aimed at a change of behaviour, as opposed to a change of attitude.

As opposed to former research (NCB, 1991 and Derveld, 1994) in the field of ICM in which nothing could be said about the quality of ICM training, in this research the quality of training was also taken into consideration. To some Cultural Awareness Training types (C2/C3), and also to an Organisational Change Training type (D1) and an Anti-Racism Training type (D2) a lot of criticism was expressed: criticism on the content of the training (not enough practice-based, too theoretical), criticism on the methods used (such as role plays that were off target, culture simulation games that were irritating, or guest speakers who did not seem to have the expertise required), and criticism on the quality of the trainers (no involvement, poor didactical qualities). The opinion about the quality of the training is - quite apart from opinions about the effectiveness - not overtly positive, especially when we take into consideration that trainees are liable to judge every kind of training they receive positively and only a selection of trainees were interviewed, which could have influenced the findings in a positive way.

The question of if and in what measure the different types of training have an effect, and if some training approaches are strategically more effective than others - which was the main aim of the second part of this study - is difficult to answer on the basis of 15 cases. To start with, the reactions of training providers and client organisations are not always well founded. A negative evaluation is, from a commercial point of view, of no avail to training providers. Client organisations will not be happy to admit that their investment was not worth their money. The opinions of training providers and client organisations on the effect of the training were therefore - not completely unexpected - by and large positive, apart from remarks on the little time available and the often heterogeneous structure of the groups which, according to training providers and client organisations, negatively influenced the effectiveness. The training providers and client organisations - apart from some individual cases - were not able to give concrete indicators for a training success. As has been stated before, this cannot be blamed on the training providers because - especially when the main aim is a change of attitude - research-wise it is very hard to find out to what extent a certain training has been effective. However, that does not alter the fact that the indicators for identifying possible effects of the training were very meagre.

Seeing the reactions of the trainees, there's much more to be said about the effectiveness of the different training approaches. According to the trainees (and in these cases the training providers and client organisations also) both Equalities Training types (C2/C3) and both Diversity Training types (D3) were effective. With these types of training the emphasis is not so much on a change

of attitude as with the Cultural Awareness Training types (B1), which are generally considered less effective. Possibly, this has played a part - also because of the preference of trainees for practical handles. One Cultural Awareness Training type (B1) and one Organisational Change Training type (D1) were also effective according to the trainees. There were, however, also cases of these last types of training where the trainees thought them not or less effective. The conclusion that Equalities Training and Diversity Training were more effective than the other training approaches cannot be made just like that; at the very best there can be an indication of it. For a 'solid' conclusion, the number of cases was too small, which doesn't rule out the influence of coincidence. Another point to do with the effectiveness of the different training approaches is the distinction trainees made between the quality of a training (that is to say, the quality of the training approach, the didactic methods and so on) and the effect of the training. The less effective types of training appear to be also badly judged on quality. They are qualitatively bad types of training from which one cannot expect too much effect in advance. It is thus possible that not the training approach but the quality of the training was decisive. Nonetheless it is clear that the quality of some training types leaves a lot to be desired, despite the fact that it is also possible that a selection took place by the training providers through which only the training which they thought would have been effective was included in the research.

The image created on the basis of this research appears to be not entirely positive. The results of the research did not give clear clues in order to be able to determine unambiguously under which circumstances a certain training approach is most effective. There are at best indications that Equalities Training types (C2/C3) and Diversity Training types (D3) can be potentially effective. Nevertheless, a formulation of some recommendations on the basis of the research results can be made:

The detected shift from the Cultural Awareness Training types - training approaches that mainly emphasize a shift of attitude - to Managing Diversity Training types could be a step in the right direction. Together with the Equalities Training types, these were the training approaches that, according to trainees, training providers and client organisations, were most effective in this research. However, one should note that it is not unthinkable that employers will take on Managing Diversity with both hands in order to get rid of the very unpopular positive action programmes, through which the development in the direction of a varied workforce - the starting point of Managing Diversity - is threatened to be put to a stop. A varied workforce is still more of an exception than a rule in most organisations. Positive action will therefore still be needed in years to come.

The different training approaches almost without exception devote a lot of time in practice to awareness, gaining insight and changing attitude, whereas the modern social psychology favours an emphasis on a change of behaviour: 'In contrast to the traditional view that racial behaviour will change only after racial attitude change, modern social psychology emphasizes that altered behaviour is more often the precursor of altered attitudes (Pettigrew and Martin, 1987, p 65). Besides, it appears that 'training programs designed to alleviate modern forms of prejudice are extraordinarily difficult to design, deliver and evaluate. Their underlying assumption - that awareness of personal prejudice will lead to altered racial behaviour - is undercut by the highly developed defences many white Americans have concerning their own prejudices and the justice of the systems in which they live and work' (Pettigrew and Martin, 1987, p 69). This would suggest aiming the focus of the training on a change of behaviour or, at least, making sure there is a better 'mix' of a change of attitude and a change of behaviour than is the case in most training now, also because of trainees' need for concrete handles.

Though most training types link up with existing positive action policies, training providers, client organisations and trainees noticed that there is often hardly any commitment on the part of the policy makers. The training and education activities are often not imbedded into the policy of

the organisation concerned. This results in little interest at the top of the organisations and the majority of training being only a non-recurring event to which there is no sequel. Besides, training is often shortened out of cost considerations. It is obvious that with these short-term, incidental activities, which often lack support from the top management, it will be an almost impossible task to reach long-term goals such as creating organisation-wide support and a larger influx and flow-through of migrants. In order for these types of training to be effective, there has to be a greater imbedding of the training into the policy of organisations and a larger commitment from the top of organisations.

The supply of training appeared to be very large. However, the quality from certain types of training left a lot to be desired. Apart from a few training providers, none of them could concretely indicate what would be the effect of a certain training approach. One of the few publications in this field which seems to be a step in the right direction is a research by Pinto on the effect of his own training model (Pinto, 1993). It is clear that training providers and client organisations have to dedicate more attention to a more systematic way of studying effects, if only as a 'sales' argument. This would not only offer the client organisations more handles for the choice of a training approach, it could also give a decisive answer on the quality of the training, provided however, that an independent, external organisation takes care of such a quality control.

There are some positive developments going on in the field of ICM. Yet, research has indicated the need for further changes. The plea by Koot (1996) speaks volumes in this sense: '...in the world of organisation and management there is a strong tendency to parroting (parrot culture), shallowness and a certain passion for 'show'. Form is more important than content and there is a great difference between words and deeds. Concepts, theories and models on the organisation culture often have an ideological character and tend to be more prescriptive, normative, than descriptive. The amount of empirical studies is small and the amount of studies on the ordinary daily routine in organisations is very small. Critical evaluations on the implemented changes are almost completely absent and failures do not seem to be interesting to learn from. Are these considerations also applicable to the theory and practice of inter-cultural management? I think that this question - unfortunately - has to be answered affirmatively' (Koot, 1996).

It is therefore hoped that, in future, training providers and client organisations will pay more attention to critical evaluations of training approaches in the field of ICM as presented in this research.

## Bibliography

- Abell, J.P.; Groothoff, M.; Houweling, I. (1985). *Etnische Minderheden bij de overheid*. 's Gravenhage: Ministerie van Binnenlandse Zaken.
- Abell, J.P. (1991). *Racisme, vooroordeel en discriminatie: Bestrijding door beïnvloeding van de meerderheid met niet-juridische middelen*. Amsterdam: University of Amsterdam.
- Abell, J.P. (1995). *Het doelgroepenbeleid bij het ministerie van Verkeer en Waterstaat: Beleid of persoonlijk initiatief?* 's Gravenhage: Ministerie van Verkeer en Waterstaat.
- Abell, J.P. (1995). *Ik heb de indruk dat wij het kort kunnen houden: 10 smoezen waarom wij geen allochtonen aannemen*. 's Gravenhage: Ministerie van Verkeer en Waterstaat.
- Algemene Werkgevers Vereniging (1992). *Werven onder etnische groepen*. Haarlem: Algemene Werkgevers-Vereniging.
- Ankersmit, T.; Roelandt, Th.; Veenman, J. (1989). *Minderheden in Nederland: Statistisch vademecum 1989*. 's Gravenhage: SDU uitgeverij.
- Arbeidsinspectie (1996). *Het Stichtingsakkoord over etnische minderheden in de praktijk*. 's Gravenhage: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Baarle, E. van (1985). *Onderzoek hoogte functie- en aanstellingseisen*. Amsterdam: Centrale Afdeling Personeelszaken.
- BEA (1992). *Inschakeling van allochtonen op de arbeidsmarkt: een groeiproces. Initiatieven van bedrijven en bedrijfstakingen inzake plaatsing van allochtonen*. Hoofddorp: Bureau voor Economische Argumentatie.
- Beek, K.W.H. van; van Praag, B.M.S. (1994). *Kiezen uit sollicitanten: Concurrentie tussen werkzoekenden zonder baan*. 's Gravenhage: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Belderbos, R.A.; Teulings, C.A. (1988). *Kansen op werk: Een analyse van verdringing op de arbeidsmarkt*. Amsterdam: Stichting voor Economisch Onderzoek SEO.
- Bendick, M. (1996). *Discrimination against racial/ethnic minorities in access to employment in the United States: Empirical findings from situation testing*. Geneva: International Labour Office, International Migration Paper no. 12.
- Berg, H. van den; Krause, K.; van der Veer, K. (1993). *De barrières voorbij?: Een studie naar arbeidsmarktprojecten ten behoeve van allochtone werkzoekenden*. Leiden: Tijdelijke Wetenschappelijke Commissie Minderhedenbeleid/Distributiecentrum DOP.
- Berkhout, A.; Homburg, G.H.J.; van Waveren, R.C. (1996). *Bereik en effecten WBEAA*. 's Gravenhage: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Bouman, H.; Hogema, I. (1995). De markt van culturele misverstanden. In: *Intermediair*, jrg. 31, no.15.
- Bovenkerk, F. (ed.) (1978). *Omdat zij anders zijn: Patronen van rasdiscriminatie in Nederland*. Amsterdam: Boom.
- Bovenkerk, F. (1986). *Een eerlijke kans*. 's Gravenhage: Ministerie van Binnenlandse Zaken.
- Bovenkerk, F. (1992). *Testing Discrimination in Natural Experiments: A Manual for International Comparative Research on Discrimination on the Grounds of "Race" and Ethnic Origin*. Geneva: International Labour Office.
- Bovenkerk, F.; Gras, M.J.I.; Ramsoedh, D. (1995). *Discrimination against migrant workers and ethnic minorities in access to employment in the Netherlands*. Geneva: International Labour Office, International Migration Paper no. 4.
- Brown, C.; Lawton, J. (1991). *Training for Equality: A Study of Race Relations and Equal Opportunities Training*. London: Policy Studies Institute
- CBS (1996). *Allochtonen in Nederland*. Voorburg/Heerlen: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Choenni, C.E.S.; van der Zwan, T.J. (ed.) (1987) *Psychologische tests en allochtonen*. Utrecht: Landelijk Bureau Racismebestrijding.
- Colectivo IOE: de Prada, M.A.; Actis, W.; Pereda, C.; Pérez de Molina, R. (1996). *Labour market discrimination against migrant workers in Spain*. Geneva: International Labour Office, International Migration Paper no. 9E.

- Commissie Gelijke Behandeling (1996). *Jaarverslag 1994-1995*. Utrecht: Commissie Gelijke Behandeling.
- Dankoor, M.M.; Havelaar, A.E. (1994). "We zijn al voorzien": Een onderzoek naar discriminatie van Surinaamse en Marokkaanse vrouwen tijdens sollicitatieprocedures. Doctoraalscriptie Vakgroep Algemene Sociale Wetenschappen, Utrecht: University of Utrecht.
- Derveld, F.E.R. (1994). *Intercultureel management: Het omschakelen van de arbeidsorganisatie?* Groningen: University of Groningen.
- Deug, F. (1993). Interne Communicatie. In: J. van Kooten; F. A. van de Pieterman; P. Schouten (ed.) *De multiculturele organisatie en het belang van intercultureel management*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Entzinger, H.B. (1996). Positieve actie is nog geen luxe-artikel. *Volkskrant*, 24-9-1996.
- Eppink, A. (1986). *Cultuurverschillen en communicatie: Problemen bij hulpverlening aan migranten in Nederland*. Alphen aan de Rijn: Samson.
- Essed, Ph. (1984). *Alledaags racisme*. Amsterdam: Feministische Uitgeverij Sara.
- Essed, Ph.; Helwig, L. (1992). *Bij voorbeeld: Multicultureel beleid in de praktijk*. Amsterdam: Stichting FNV-Pers.
- Felling, A.; Peters, J. (ed.) (1991). *Cultuur en sociale wetenschappen: Beschouwingen en empirische studies*. Nijmegen: ITS.
- Focus Consultancy Ltd. (1991). *Modellen voor intercultureel management: Een verkenning van management-methodieken*. Amsterdam: Focus Consultancy Ltd.
- Geene, van, R.; van der Werf, S. (1992). Verschillende culturen in de arbeidsorganisatie. In: S. van der Werf. *Allochtonen aan het werk: Intercultureel personeelswerk en management*. Muiderberg: Coutinho.
- Goldberg, A.; Mourinho, D.; Kulke, U. (1996). *Labour Market Discrimination against Foreign Workers in Germany*. Geneva: ILO.
- Gottfredson, L.S. (1992). Dilemmas in Developing Diversity Programs. In: Jackson, S.E. (ed.). *Diversity in the Workplace: Human Resources Initiatives*. New York: The Guilford Press.
- Gras, M.J.I.; Bovenkerk, F. (1995). *Preventing Racism at the workplace: The Netherlands*. Shankill, Co. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Working Paper No. WP/95/49/EN.
- Gras, M.J.I.; Bovenkerk, F.; Gorter, K.; Kruiswijk, P.; Ramsodh, D. (1996). *Een schijn van kans: Twee empirische onderzoeken naar discriminatie op grond van handicap en etnische afkomst*. Deventer: Gouda Quint bv in samenwerking met het Willem Pompe Instituut voor Strafrechtswetenschappen te Utrecht en het Verwey-Jonker instituut te Utrecht.
- Hoffman, E.; Arts, W. (1994). *Interculturele gespreksvoering*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Hofstede, G. (1995). *Allemaal andersdenkenden: Omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Contact.
- Hooghiemstra, B.T.J., Kuipers, K.W.; Muus, Ph.J. (1990). *Gelijke kansen voor allochtonen op een baan?: Werving- en selectieprocessen op de arbeidsmarkt voor on- en laaggeschoolden*. Rijswijk: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Jaaroverzicht integratiebeleid Etnische Groepen 1997 (1996). *Tweede Kamer, vergaderjaar 1996-1997, 25001*, nrs. 1-2. \_s Gravenhage: SDU.
- Kandola, R. (1995). Managing Diversity: New broom or old hat? In: *International review of industrial and organisational psychology*, no. 10.
- Katz, J. (1978). *White awareness: Handbook for anti-racism training*. Oklahoma: University of Oklahoma Press.
- Kloek (1992). *De positie van allochtonen op de arbeidsmarkt*. Heerlen: CBS.
- Koole, A.; ten Thije, J.T. (1994). *The construction of intercultural discourse: Team discussions of educational advisers*. Proefschrift. Utrecht: University of Utrecht.
- Koot, W.C.J. (1996). Intercultureel management: weer een nieuwe gimmick? In: *Opleiding en ontwikkeling*, jrg. 9, no. 6.
- La Piere, R.T. (1934). Attitudes versus Actions in: *Social Forces*, no 13, 230-237.

- Loontechnische dienst (1993). *Het stichtingsaccord over etnische minderheden in de praktijk. Eerste vervolgmeting.* 's Gravenhage: Loontechnische Dienst.
- Luthra, M.; Oakley, R. (1991). *Combating Racism Through Training: A Review of Approaches to Race Training in Organisations.* Warwick: University of Warwick, Policy Paper in Ethnic Relations no. 22.
- Martens, E.P.; Roijen, J.H.M.; Veenman, J. (1994). *Minderheden in Nederland: Statistisch Vademecum 1993/1994.* 's Gravenhage: CBS, ISEO/EUR.
- Meloen, J.D. (1991). *"Makkelijker gezegd..": Een onderzoek naar de werking van een gedragscode vooruitzembureaus ter voorkoming van discriminatie.* 's Gravenhage: VUGA.
- Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur (1992). *Verslag expert-meeting Intercultureel Management in Nederland.* 's Gravenhage: Ministerie van WVC, Centrale Directie Voorlichting, Documentatie en Bibliotheek.
- Ministeries van Justitie, Volksgezondheid Welzijn en Sport en Binnenlandse Zaken (1995). *Verslag van het seminar Managing Diversity.* 's Gravenhage: Ministerie van Justitie.
- Most van Spijk, M. van der (1991). *Allochtonen vrouwen in Nederland: Een inventarisatie van onderzoek.* Leiden: ACOM.
- Muus, J. (1996). *Migration, immigrants and policy in the Netherlands: Recent trends and developments.* Amsterdam: Centre for Migration Research, University of Amsterdam.
- Nederlands Centrum Buitenlanders NCB (1991). *Inventarisatie cross-cultureel management: Onderzoeksverslag.* 's Gravenhage: Ministerie van WVC, Centrale Directie Voorlichting, Documentatie en Bibliotheek.
- Niesing, W.; Veenman, J. (1990). Achterstand en achterstelling op de arbeidsmarkt. In: J. Veenman (ed.) *Vervan huis: Achterstand en achterstelling bij allochtonen.* Rotterdam: ISEO/Erasmus University Rotterdam.
- Niesing, W. (1993). *The labour market position of ethnic minorities in the Netherlands.* Proefschrift. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Ooijen, A. van (1996). *Managing Diversity: Oude wijn in nieuwe zakken?* Amsterdam: doctoraalscriptie Vakgroep Arbeids- en Organisationspsychologie, University of Amsterdam.
- Pettigrew, T.F.; Martin, J. (1987) 'Shaping the Organizational Context for Black American Inclusion', in *Journal of Social Issues*, Vol. 43, pp.41-78.
- Pinto, D. (1990). *Interculturele communicatie: Drie-stappenmethode voor het doeltreffend overbruggen en managen van cultuurverschillen.* Houten/Zaventem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Pinto, D. (1993). *Onderwijs over cultuurverschillen: Effecten van cursussen Inter-Culturele communicatie.* Houten/Zaventem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Roelandt, Th.; Veenman, J. (1990). *Allochtonen van school naar werk: Voorstudies en achtergronden/ Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.* 's Gravenhage: SDU.
- Roelandt, Th.; Roijen, J.H.M.; Veenman, J. (1992). *Minderheden in Nederland, Statistisch Vademecum 1992.* 's Gravenhage: SDU/CBS-publikaties.
- Roelandt, Th.; Smeets, H.M.A.G.; Veenman, J. (ed.) (1993). *Jaarboek minderheden 1993.* Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Rutherglen, G. (1993). *Protecting aliens, immigrants and ethnic minorities from discrimination in employment: The experience in the United States.* Geneva: ILO.
- Schumacher, P. (1981). *De minderheden.* Amsterdam: Van Gennep.
- Schumacher, B.; Budil, H.; van der Vegt, C. (1990). *De arbeidsmarktpositie van allochtonen bouwvakkers in Nederland.* Amsterdam: Stichting voor Economisch Onderzoek der Universiteit van Amsterdam.
- Shadid, W. (1994). *Beeldvorming: De verborgen dimensie bij interculturele communicatie.* Tilburg: Tilburg University Press.
- Shadid, W. (1993). Interculturele communicatie in de hulpverlening: Een onontgonnen terrein. In: *Antropologische Verkenningen*, jrg. 12, no. 2.

- Smeets, H.M.A.G.; Martens, E.P.; Veenman, J. (1997). *Jaarboek Minderheden 1997*. Houten/Zaventem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Stichting van de Arbeid (1993). *Tweede interim-evaluatie van het stichtingsakkoord "Meer werk voor minderheden"*. 's Gravenhage: Stichting van de Arbeid (publikatie no. 2/93).
- Tesser, P.T.M. (1993). *Rapportage Minderheden 1993*. Rijswijk: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Thomas, R. Roosevelt (1990). From Affirmative Action to Affirming Diversity. In: *Harvard Business Review*, March/April.
- Thomas, R. Roosevelt (1991). *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*. New York: AMACOM
- Uyl, R. Den; Choenni, Ch.; Bovenkerk, F. (1986). *Mag het ook een buitenlander wezen?* Utrecht: Landelijk Bureau Racismebestrijding.
- Veen, A.; Riemersma, F.S.J. (1990). *Onderbenutting in functieniveau van allochtone personen op de arbeidsmarkt*. 's Gravenhage: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Veenman, J.; Martens, E.P. (1990). *Een lange weg: Molukkers op de arbeidsmarkt 1990*. Rotterdam: ISEO/Erasmus University Rotterdam.
- Veenman, J.; Roelandt, Th. (1994). *Onzeker bestaan: De maatschappelijke positie van Turken, Marokkanen, Surinamers en Antillianen in Nederland*. Meppel: Boom.
- Ventura, C. (1995). *From outlawing discrimination to promoting equality: Canada's experience with anti-discrimination legislation*. Geneva: International Labour Office, International Migration Paper no. 6.
- Vermeulen, H. (1992). De cultura: Een verhandeling over het cultuurbegrip in de studie van allochtone etnische groepen. *Migrantenstudies*, jrg. 8, no. 2.
- Volckmar, C. (1994). *Interculturele communicatie en managementtrainingen*. Utrecht: doctoraalscriptie Vakgroep Algemene Sociale Wetenschappen, University of Utrecht.
- Vriend, B.; Den Uyl, R. (1988). *Etnische minderheden in Lelystad: Een onderzoek naar het aanbod van geregistreerde werkzoekende allochtonen*. Leiden: Research voor Beleid.
- Watzlawick, P.; Helmick Beavin, J.; Jackson, D. (1974). De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie. Deventer Van Loghum Slaterus
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (1989). *Allochtonenbeleid*. 's Gravenhage: SDU.
- Wolff, R.; Penninx, R. (1993). *De ontwikkeling van de positie van minderheden op de Nederlandse arbeidsmarkt 1979-1992; Een studie in opdracht van de Tijdelijke Wetenschappelijke Commissie Minderhedenbeleid*. Leiden: Distributiecentrum DOP.
- Wrench, J.; Taylor, P. (1993). *A Research Manual on the Evaluation of Anti-Discrimination Training Activities*. Geneva: ILO.
- Zegers de Beijl, R. (1991). *Although equal before the law ...The scope of anti-discrimination legislation and its effects on labour market discrimination against migrant workers in the United Kingdom, the Netherlands and Sweden*. Working Paper, Geneva: ILO.
- Zunderdorp, R. (1992). *Het management aan zet: Werkdocument voor het ministerie van WVC*. 's Gravenhage: Ministerie van WVC, Centrale Directie Voorlichting, Documentatie en Bibliotheek.

## Anmerkungen

<sup>1</sup> Dieser Text wurde in Deutschland zuerst veröffentlicht in der Tagungsdokumentation „Interkulturelle und antirassistische Trainings – aber wie? Konzepte, Qualitätskriterien und Evaluationsmöglichkeiten. Dokumentation der Tagung des Landesentrums für Zuwanderung NRW in Kooperation mit IDA e.V., dem Werkstatt Bildungswerk Essen und der Bergischen Universität Wuppertal, 18./19. Januar 2001“, herausgegeben vom Landeszentrum für Zuwanderung NRW, Solingen 2001.

<sup>2</sup> Kategorisierung der Trainings

A1/A2	Information Training
B1	Cultural Awareness Training
B2	Racism Awareness Training
C2/C3	Equalities Training
D1	Organizational Change/Multi-Cultural Training
D2	Anti-Racism Training
D3	Diversity Training