

Hubertus Schröer

Interkulturelle Orientierung und Öffnung: Ein neues Paradigma für die Soziale Arbeit

Soziale Arbeit heute ist interkulturell oder sie ist nicht professionell. Das ist rechtlich geboten, fordert doch beispielsweise § 9 Ziffer 2 SGB VIII die Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede junger Menschen. Das entspricht den Herausforderungen einer multikulturellen Gesellschaft in einer globalisierten Welt, die geprägt ist von Vielfalt und Verschiedenheit. Interkulturelle Kompetenz als neue Schlüsselqualifikation ist Voraussetzung dafür, Befähigung und Beteiligung als aktuelle Leitvorstellungen Sozialer Arbeit auch gegenüber Menschen mit Migrationshintergrund umzusetzen. Interkulturelle Orientierung und Öffnung werden damit zu Qualitätskriterien Sozialer Arbeit und ihrer Institutionen.

Wie kam es zum Paradigma der interkulturellen Öffnung?

Die Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland seit 1955 war - auf beiden Seiten - von der Illusion begleitet, es würde sich nur um einen vorübergehenden Aufenthalt handeln. Soziale Beratung und Betreuung wurden - nach Religionszugehörigkeit beziehungsweise nationaler Herkunft – unhinterfragt den Wohlfahrtsverbänden überantwortet. Die (kommunale) Regelversorgung wusste mit dieser Situation gut zu leben, weil sie sich damit schwieriger Herausforderungen entledigen konnte. Fragen der interkulturellen Orientierung und Öffnung haben sich damit gar nicht gestellt. Erst in den 1980er Jahren, lange nach der Verfestigung der Zuwanderungssituation, werden die Sonderdienste für Ausländer kritisch analysiert. Vorgeworfen wird dieser Sonderbehandlung die paternalistischen Betreuungssituation und die Ungleichbehandlung gegenüber der Mehrheitsbevölkerung. Interkulturell orientierte Arbeitsansätze entwickeln sich aus der Forderung nach „Interkultureller Kompetenz“ als einem neuen Anforderungsprofil für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sozialer Dienstleistungseinrichtungen. (Vgl. Wolfgang Hinz-Rommel 1994) Die Ergebnisse dieses Diskurses hat sich die damalige Beauftragte der Bundesregierung für die Belange der Ausländer, Cornelia Schmalz-Jacobsen, in den „Empfehlungen zur interkulturellen Öffnung sozialer Dienste“ (1994) zueigen gemacht. Seitdem ging die Fachdiskussion von einer „faktischen Einwanderungssituation“ aus (Beauftragte 1994: 13 ff.), kritisierte die bestehende Angebotstruktur als nicht ausreichend und forderte die Integration von Zuwanderern in die allgemeinen Angebote. Und schon damals betonte die Beauftragte: „Die interkulturelle Öffnung ist keine Aufgabe allein für die sozialen Dienste, sondern eine Herausforderung für die gesamte Gesellschaft“ (a.a.O.: 9). Was als Kritik an der Effektivität und Effizienz der sozialen Dienste und daran anschließend mit einem professionsbezogenen fachlichen Diskurs begonnen hat, ist inzwischen unter dem Postulat der sozialen Gerechtigkeit zu einer Forderung an die Gesellschaft insgesamt und damit an alle dienstleistungsorientierten Institutionen geworden.

Was bedeutet interkulturelle Orientierung und Öffnung

Die Forderung nach interkultureller Öffnung bestimmt derzeit die fachliche und zunehmend auch politische Diskussion, ohne jeweils zu klären, was damit eigentlich

gemeint ist. Der im Begriffteil „interkulturell“ enthaltene Kulturbegriff hat fachliche Kontroversen zur Folge und birgt die Gefahr der Kulturalisierung. Einigkeit besteht insoweit, als dem Begriff ein weites Verständnis von Kultur zu Grunde liegt. Er ist nicht beschränkt auf künstlerische Produkte als Ergebnis ästhetischer Auseinandersetzungen. Er umfasst vielmehr das alltägliche Leben und Arbeiten. Kultur als gesellschaftliche Konstruktion muss historisch verstanden werden. Sie ist somit ständigen Veränderungen unterworfen. In der Literatur zur interkulturellen Arbeit hat eine Definition von Auernheimer weit gehende Zustimmung gefunden: „Kultur ist das Orientierungssystem, das unser Wahrnehmen, Bewerten und Handeln steuert, das Repertoire an Kommunikations- und Repräsentationsmitteln, mit denen wir uns verständigen, uns darstellen, Vorstellungen bilden“ (Auernheimer 1999: 28). Kultur bedeutet demnach einen ständigen Aushandlungsprozess der unterschiedlichen Orientierungen in einer Gesellschaft. Interkulturelle Arbeit nimmt diese gesellschaftliche Pluralität mit ihrer Differenz und Diversität auf und begegnet ihnen mit einer Haltung der Anerkennung.

„In diesem weiten Verständnis reduziert sich Interkulturalität nicht allein auf das Verhältnis von Deutschen und Zugewanderten, sondern gilt ganz umfassend für das Verhältnis zwischen unterschiedlichen Lebensformen und umfasst Unterschiede des Geschlechtes, des Alters, der Religion, der sexuellen Orientierung, der körperlichen Ausstattung, der sozioökonomischen Lage, aber auch Unterschiede zwischen verschiedenen Betriebs- oder Verwaltungskulturen“ (Schröder 2007:9).

Interkulturelle Orientierung

Interkulturelle Orientierung nimmt dieses Verständnis auf und soll als „eine sozialpolitische Haltung von Personen beziehungsweise Institutionen verstanden werden, die anerkennt, dass unterschiedliche Gruppen mit unterschiedlichen Interessen in einer Stadtgesellschaft leben und dass diese Gruppen sich in ihren Kommunikations- und Repräsentationsmitteln unterscheiden“ (Handschuck/Schröder 2002:512). Interkulturelle Orientierung zielt also auf Anerkennung und bildet damit 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 Beziehungen sind fast durchwegs durch Machtasymmetrien – Status-, Rechtsungleichheit, Wohlstandsgefälle – gekennzeichnet“ (Auernheimer 2002:185). Interkulturelle Orientierung kann zusammenfassend als strategische Ausrichtung verstanden werden, die sich in der Vision einer Organisation, im Leitbild beispielsweise einer Kommune oder eines Verbandes, niederschlägt, die sich in den jeweiligen Zielen konkretisiert und die die Organisation auf die Querschnittsaufgabe interkultureller Öffnung verbindlich verpflichtet. Eine solche Haltung als verinnerlichte Einstellung von Offenheit und Anerkennung gegenüber Differenz und Diversität ist ein langfristiger und reflexiver Lern- und Erfahrungsprozess, der nur in einer lernenden Organisation erfolgreich sein wird.

Interkulturelle Öffnung

Interkulturelle Öffnung ist dann die Konsequenz einer solchen neuen Orientierung, die handelnde Umsetzung der strategischen Ausrichtung einer Organisation. (Vgl. Handschuck/Schröder 2002:513) Öffnung richtet sich gegen Geschlossenheit, gegen bewusste oder unbewusste Ausgrenzungsmechanismen. Das berührt Interessen und

Machtstrukturen, provoziert Konflikte mit Gewinnern und Verlierern. Wenn man sich die Dienste und Einrichtungen, die für die Versorgung der Bürgerinnen und Bürger zuständig sind, kritisch anschaut, lassen sich vielfältige Barrieren für die Zugänglichkeit zu diesen Dienstleistungen für Menschen mit Migrationshintergrund analysieren. Insbesondere Gaitanides (vgl. 2006:225 f.) hat diese Stolpersteine und Zugangsbarrieren immer wieder kritisiert.

Zugangshindernisse für Menschen mit Migrationshintergrund:

- Sprachbarrieren
- keine muttersprachlichen Fachkräfte
- fehlende Informationen über die Angebote
- kulturell geprägte Interpretationsmuster der Klientel
- Stolz, Zurückhaltung, Skepsis, Leidensbereitschaft
- Ängste vor ausländerrechtlichen Konsequenzen
- spezialisierte und parzellierte Zuständigkeiten
- Komm-Struktur und bürokratische Arbeitsweise

Zugangsbarrieren durch deutsche Fachkräfte:

- ethnozentristische Missverständnisse und Vorurteile
- Stereotypisierungen und Kulturalisierungen
- Fremdheitsängste und Verunsicherung
- fehlende interkulturelle Kommunikationskompetenz
- Gleichbehandlung von Ungleichen
- Überforderungsgefühl und Kompetenzverlustängste
- Sich-nicht-zuständig-Fühlen
- Beharren auf eingespielten Wissens- und Handlungsrouinen

„Interkulturelle Öffnung soll diese Strukturen mit ihren Ausschließungen verändern. Dazu gehört die interkulturelle Qualifizierung des Personals durch Aus-, Fort- und Weiterbildung und die Einstellung von Fachkräften mit Migrationshintergrund. Und diese Veränderungsprozesse sind als kontinuierliche Aufgabe zu verstehen. Interkulturelle Öffnung ist demnach als Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklung zu konzipieren, worüber in Literatur und Praxis weit gehend Einigkeit besteht.“

Interkulturelle Öffnung kann zusammenfassend verstanden werden als ein bewusst gestalteter Prozess, der (selbst-)reflexive Lern- und Veränderungsprozesse von und zwischen unterschiedlichen Menschen, Lebensweisen und Organisationsformen ermöglicht, wodurch Zugangsbarrieren und Abgrenzungsmechanismen in den zu öffnenden Organisationen abgebaut werden und Anerkennung ermöglicht wird“ (Schröer 2007:10).

Ein wichtiges Element dieser kritischen Reflexion ist es auch, in der Sozialen Arbeit nicht nationale, ethnische oder religiöse Zugehörigkeiten zu konstruieren und damit soziale Probleme oder ökonomische Benachteiligung zu ethnisieren und zu kulturalisieren. Vor einer solchen Gefahr warnt Hamburger (1999: 38), weil sie „kulturelle Identifikationen in einem Maße verstärkt, dass neue Probleme entstehen und Konflikte verschärft werden“. Er fordert, nicht beabsichtigte Wirkungen und Folgen einer interkulturell orientierten Arbeit zu berücksichtigen und damit zu einer „reflexiven Interkulturalität“ zu kommen.

Welche Ziele verfolgen interkulturelle Öffnungsprozesse?

Die Forderung nach einer interkulturellen Öffnung der Dienste und Einrichtungen hat ihren Ausgangspunkt zwar in der Sozialen Arbeit. Es geht aber längst nicht mehr nur um soziale Dienste oder die kommunale Versorgungsstruktur. Interkulturelle Öffnung hat sich zu einem Gesellschaft verändernden Konzept entwickelt. Es hat Einzug genommen in den „Nationalen Integrationsplan“. Mit interkultureller Öffnung werden inzwischen programmatische Ziele in allen Bereichen und auf allen Ebenen verfolgt. Wenn man Fachdiskussion (vgl. Handschuck/ Schröder 2002:512 f., 520; Lima Curvelo/ Pelkofer-Stamm 2003:22 f., 51 f., 95 ff.; Simon-Hohm 2004:237; Fischer 2005:24) und öffentlichen Diskurs betrachtet, lassen sich die Ziele interkulturelle Öffnung wie folgt zusammenfassen.

- „die Einlösung des Gleichbehandlungs- und Gerechtigkeitspostulat des Grundgesetzes und die Anerkennung von Gleichheit und Verschiedenheit in der multikulturellen (Stadt -) Gesellschaft

- die kritische Reflexion des Machtgefälles zwischen Organisations- bzw. Verwaltungskulturen und den unterschiedlichen kulturellen Lebenswelten der Nutzerinnen und Nutzer, Abbau beziehungsweise Ausgleich dieser Asymmetrien

- die Etablierung einer interkulturellen Orientierung als Querschnittsaufgabe aller Bereiche von öffentlichen und freien Trägern der Daseinsvorsorge sowohl als Steuerungsaufgabe wie in der operativen Arbeit

- die Abkehr vom Defizitansatz, wonach Menschen mit Migrationshintergrund vorwiegend als problematisch gesehen werden, und die Hinwendung zum Ressourcen- bzw. Empowerment- Ansatz, wonach kulturelle Vielfalt als Chance zu verstehen ist

- der Abbau bestehender Hemmschwellen für den Zugang zu den Einrichtungen und Dienststellen, die Verhinderung benachteiligender Ethnisierungsprozesse, die Einstellung von Personal mit Migrationshintergrund in allen Beschäftigungsbereichen, Funktionen und auf allen Hierarchieebenen

- die Vermittlung interkultureller Kompetenz durch Wissen über Migrationsprozesse, Integrationsfragen und die Einsicht in die Notwendigkeit der produktiven Gestaltung kultureller Pluralität

- die Initiierung (selbst-) reflexiver Lern- und Veränderungsprozesse bei Individuen, Gruppen und Organisationen

Zusammenfassend und anschließend an die Überlegungen zum Begriffverständnis lässt sich festhalten:

- Interkulturelle Öffnung ist ein aktiver Prozess, der bisher mehr oder weniger auf die Mehrheitsbevölkerung ausgerichtet und damit für Minderheiten geschlossene Organisationen aufschließen will.

- Interkulturelle Öffnung stellt eine bewusste Strategie dar, die sich für einen erfolgreichen Prozess insbesondere der Instrumente bedienen muss, die Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklung zur Verfügung stellen.

- Interkulturelle Öffnung als (selbst-)reflexiver Prozess initiiert Lernprozesse, vermittelt neue Kenntnisse sowie die Fertigkeiten, Instrumente für Veränderungsprozesse erfolgreich einzusetzen.

- Interkulturelle Öffnung berührt Interessen innerhalb der Mitarbeiterschaft (z. B. zwischen deutschen Mitarbeitern und solchen mit Migrationshintergrund), innerhalb der Organisation (z. B. zwischen geöffneten und noch eher geschlossenen Einheiten) oder zwischen Organisationen unterschiedlicher Ebenen (z. B. zwischen freien und öffentlichen Trägern)“ (Schröer 2007:11 f.).

:Welche Dimensionen umfassen interkulturelle Orientierung und Öffnung?

Ausgangspunkt interkultureller Öffnungsprozesse muss eine Erhebung des Ist-Zustandes sein. Bestandsaufnahme und Konzeptionierung der notwendigen Maßnahmen sollten sich auf vier Ebenen beziehungsweise Dimensionen beziehen. (Vgl. Handschuck/Schröer 2002:518 ff.; inzwischen auch KGSt 2005:35 f.) Diese Differenzierung hat vornehmlich eine analytische Funktion, in der praktischen Umsetzung gehen die Aktivitäten ineinander über.

Normative Dimension

Hier geht es um die Frage, ob sich eine Kommune, ein Verband oder eine Einrichtung dem interkulturellen Paradigma verpflichtet fühlt. Dafür müssen Antworten auf Fragen gefunden werden wie: Ist interkulturelle Orientierung und Öffnung als Querschnittsaufgabe definiert? Wird das auch als Teil einer sozialen Gerechtigkeitspolitik diskutiert? Finden sich im Leitbild Ausführungen zur anerkannten Verschiedenheit und zur anerkannten Gleichheit der unterschiedlichen Nutzerinnen und Nutzer der Dienstleistungen? Sind Empowerment und Partizipation leitende Vorstellungen für die integrationspolitischen Perspektiven?

Institutionelle Dimension

Hier geht es um die Frage, ob sich die Strukturen der sozialen Dienstleistungserbringung für Menschen mit Migrationshintergrund öffnen. Dafür müssen Antworten auf Fragen gefunden werden wie: Sind die Zugangsbarrieren in der Aufbau- und Ablauforganisationen kritisch analysiert? Werden die Strukturen, Prozesse und Leistungen migrationssensibel verändert? Ist interkulturelle Orientierung zu einer inneren Haltung von Organisation und Mitarbeiterschaft geworden? Ist interkulturelle Öffnung Teil der jeweiligen Steuerungsverantwortung? Werden Prozesse der Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklung kultursensibel angelegt?

Sozialräumliche Dimension

Hier geht es um die Frage, ob interkulturelle Öffnung jenseits der Binnen-Logik von Organisationen auch Teil der sozialräumlichen Orientierung wird. Dafür müssen Antworten auf Fragen gefunden werden wie: Wird sichergestellt, dass die Dezentralisierung und Regionalisierung sozialer Dienstleistungen migrationssensibel erfolgt? Nimmt die sozialräumliche Orientierung die individuellen Ressourcen, die nachbarschaftlichen Netze und die sozialen Einbettungen von Menschen mit Migrationshintergrund auf? Erhalten die Dienste und Einrichtungen des sozialen Raums Unterstützung bei interkulturellen Qualifizierungsprozessen?

Instrumentelle Dimension

Hier geht es um die Frage, ob Steuerungsinstrumente zielgerichtet für die interkulturelle Öffnung genutzt werden. Dafür müssen Antworten auf Fragen gefunden werden wie: Werden Verwaltungsreformprozesse, Reformprozesse der Verbände oder einrichtungsbezogene Qualitätsentwicklung mit interkulturellen Zielsetzungen verbunden? Werden die Instrumente der Neuen Steuerung wie Kontraktmanagement, Zielvereinbarungen, Produktbeschreibungen, Berichtswesen, Monitoring für die interkulturelle Öffnung genutzt?

Welche strategischen Veränderungsansätze empfehlen sich?

Diese vier Dimensionen verweisen darauf, dass top down durch die Führungsebene Prozesse interkultureller Orientierung und Öffnung verbindlich gemacht werden müssen. Ergänzend sind bottom up die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Veränderungsprozess einzubeziehen. Die strategischen Ansätze dafür sind eine interkulturell orientierte Personalentwicklung zur Qualifizierung des Personals und für die Gewinnung von Personal mit Migrationshintergrund. Grundlage für strukturelle Veränderungen ist eine Organisationsentwicklung, an der die Mitarbeiterschaft beteiligt ist. Ein solcher Veränderungsansatz ist als kontinuierlicher Entwicklungsprozess im Sinne von Qualitätsentwicklung und Organisationslernen zu konzeptionieren. (Vgl. für das Folgende Schröder 2007:46 ff.)

Interkulturelle Personalentwicklung

Als Voraussetzung interkultureller Öffnung wird häufig die persönliche Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesehen, weil es Fragen der (fehlenden) Kompetenz sind, die zunächst auf die Notwendigkeit von Veränderung hinweisen. Die erste Reaktion auf diesen Bedarf waren Fortbildungsveranstaltungen, die eher die Defizitperspektive verstärkt und Stereotypisierungen sowie Kulturalisierungen erzeugt haben. Das scheint weitgehend überwunden. Es sind inzwischen Rahmenbedingungen und Standards entwickelt worden, die, wenn sie beachtet werden, eine erfolgreiche Vermittlung interkultureller Kompetenz ermöglichen. Es geht im wesentlichen darum, ein Bewusstsein zu erlangen über Einstellungen, Verhaltensweisen und Werte durch die (selbst-)kritische Reflexion des Eigenen und Fremden, Wissen zu vermitteln über Ursache und Geschichte der Arbeitsmigration, über die Rolle und den Status von Minderheiten und die aktuelle Migrationspolitik sowie Handlungskompetenz zu erwerben durch geeignete Kommunikations- und Konfliktstrategien. (Vgl. beispielhaft Handschuck/Klawe 2004)

Für den Erfolg solcher Maßnahmen sind aber auch die strukturellen Bedingungen im hohen Maß mitverantwortlich, unter denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen können. Individuelle Weiterbildungen laufen dann ins Leere, wenn sich nicht zugleich die Organisation verändert und die Anwendung des Gelernten unterstützt. „Damit werden die Grenzen der Wirksamkeit interkultureller Trainings in zweifacher Weise deutlich: Sie erreichen als pädagogische Intervention ihre Ziele nur, wenn sie nicht hintergehbare Standards erfüllen. Und sie entfalten Wirksamkeit im Sinne interkultureller Öffnung nur, wenn über individuelle Ansätze hinaus die gesamte Organisation in den Blick genommen wird“ (Schröder 2007:48).

Ein weiterer wesentlicher Faktor interkultureller Personalentwicklung ist die Einstellung von Menschen mit Migrationshintergrund. Über den Stand der Beschäftigung liegen kaum Zahlen vor und allenfalls über Ausländer als Menschen mit nicht deutscher Staatsangehörigkeit. Es betrug die Ausländerbeschäftigungsquote im öffentli-

chen Dienst nach Schätzungen eines Gutachtens des Sachverständigenrats für Zuwanderung 2004 lediglich 3.6 % (Bundesbeauftragte 2005:91). Die Caritas hat im Rahmen ihrer Leitbilddiskussion eine Erhebung ihres Personals vorgenommen und kam auch nur auf 4,9% (Czock 2004:45). In oberen Führungsebenen sind Mitarbeiter nicht-deutscher Herkunft praktisch nicht vertreten. Zwar sind in den letzten Jahren durchaus Fortschritte zu verzeichnen, insbesondere Kommunen mit interkulturellen Zielen haben den Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund in der Belegschaft erhöht. Gleichwohl bleibt viel zu tun. Dies auch deshalb, weil die Erfahrungen mit interkulturell zusammengesetzten Teams, insbesondere in der Sozialen Arbeit, durchaus positiv sind.

Interkulturelle Organisationsentwicklung

Erst der Blick auf die Gesamtorganisation eröffnet die Chance für einen erfolgreichen Prozess interkulturelle Öffnung, weil der Wandel des gesamten Systems und nicht nur der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angestrebt wird. Als wesentliche Elemente eines interkulturell orientierten Organisationsentwicklungs-Prozesses werden in großer Übereinstimmung von Erfahrungen der Praxis und Beiträgen in der Literatur genannt (vgl. Jungk 2001; Handschuck/ Schröer 2001 und 2002; Filsinger 2002; Simon-Hohm 2004; Fischer 2005; Grünhage-Monetti 2006):

Führungsverantwortung

Das Management von tief greifenden Veränderungsprozessen wie interkulturelle Orientierung und Öffnung ist Führungsaufgabe. Sie muss top down eingeleitet und dauerhaft von den Leitungskräften unterstützt werden. Der Prozess darf nicht sich selbst oder nachgeordneten Verantwortlichen überlassen werden. Es hat sich als erfolgreich erwiesen, zu Beginn der interkulturellen Öffnung die gesamte Führungsebene durch ein Kurztraining zu informieren und möglichst zu begeistern.

Querschnittsaufgabe

Es muss organisationspolitisch festgelegt werden, dass interkulturelle Öffnung eine querschnittspolitische Strategie ist, die sich nicht nur auf bestimmte Felder (z.B. Kinder- und Jugendhilfe), bestimmte Mitarbeitergruppen (z.B. Erziehungskräfte oder Basismitarbeiter) oder bestimmte Zielgruppen (Menschen mit Migrationsuntergrund) bezieht. Querschnittsaufgabe bedeutet, das Thema gilt für alle Produkte, für alle Bereiche, für alle Ebenen, für alle Hierarchien als integrierte Strategie. Dies bedarf auch einer institutionellen Absicherung (z.B. durch eine Stabsstelle).

Leitbildentwicklung

Die sich öffnende Organisation verankert interkulturelle Orientierung in ihrem Leitbild als Haltung der Wertschätzung und Anerkennung von Gleichheit und Verschiedenheit. Die Kultur der Organisation mit ihren Werten, Regeln und Strukturen spiegelt ihr Bild von Zukunft, an deren Gestaltung sie mitwirken will, wider. Sie macht die interkulturelle Orientierung nach innen und außen deutlich. Die Entwicklung des Leitbildes ist als gemeinsamer Prozess von Leitung und Mitarbeiterschaft zu gestalten.

Ziele und Zielüberprüfung

Diese eher globalen Festlegungen werden in operationalisierten Zielen konkretisiert, die für die Veränderung der Organisation und ihre Mitarbeiterschaft klare Vorgaben und die nach außen für die jeweiligen Benutzergruppen entsprechende Aussagen machen. Notwendig erscheinen überprüfbare Ziele zum Abbau von Zugangsbarrieren, zur Gewinnung von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund oder zur Vermittlung

interkultureller Kompetenz. Für die Ziele werden Indikatoren entwickelt. Mit einem Monitoring-System lassen sich Veränderungen nachzeichnen. Eine regelmäßige Integrations-Berichterstattung gibt politisch Auskunft über den Stand der Entwicklung und die Erreichung der Ziele.

Kultursensible Auswertungsverfahren

Die regelmäßige Überprüfung, ob und in welchem Umfang die individuell vereinbarten Ziele erreicht sind, ist das wesentliche Element neuer Steuerungsinstrumente. Dafür sind geeignete Auswertungsverfahren festzulegen. Die interkulturelle Öffnung als Organisationsentwicklungsstrategie lässt sich an Hand der vereinbarten Ziele und Indikatoren noch relativ leicht überprüfen. Problematisch und auch sensibler ist es mit Zielen, die Wirkungen etwa der Sozialen Arbeit bei Menschen mit Migrationshintergrund erreichen wollen. Hier ist es wichtig, in kulturellen Überschneidungssituationen herkömmliche Standards als eventuell ethnozentristische Kulturstandards kritisch zu reflektieren und sie auf ihre jeweilige Angemessenheit gegenüber der Zielgruppe zu befragen. (Vgl. Handschuck/ Schröder 2001:150 ff.)

Interkulturelle Qualitätsentwicklung

Aufwändige Verfahren eines förmlichen Qualitätsmanagement sind für die interkulturelle Qualitätsentwicklung nicht zwingend notwendig. Oft reichen einzelne Elemente, um einen Veränderungsprozess in Gang zu setzen. Wichtig ist es aber, interkulturelle Öffnung als kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu implementieren. Für diese Optimierung von Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität haben sich einige Instrumente als hilfreich erwiesen, die generell Anwendung finden können.

Servicequalität

Die Zufriedenheit der Nutzerinnen und Kunden regelmäßig nachzufragen, um deren Erwartungen an Qualität zu entsprechen, wird zu einem wichtigen Element der Kundenorientierung und kontinuierlicher Verbesserung. Für Menschen mit Migrationshintergrund müssen Verfahren gefunden werden, die kultursensibel ihre Bedürfnisse und Erwartungen erfragen. In München sind positive Erfahrungen mit der SERVQUAL-Methode gemacht worden, wobei dafür geschulte interkulturelle Tandems die Nutzerbefragungen vorgenommen haben. (Vgl. Bobzien 2003) Mit dieser Berücksichtigung der Kundenperspektive verbindet sich zugleich eine partizipative Einbindung nach außen.

Qualitätszirkel

Qualitätszirkel sind das partizipative Element nach innen in die Organisation hinein. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in den Prozess der interkulturellen Öffnung einbezogen. Das geschieht - eher abstrakt - bei der Formulierung von Vision und Leitbild und - schon konkreter - bei der Erarbeitung und Aushandlung von Zielen. Als besonders förderlich für Beteiligung, Kooperation, Ergebnisse und Wirkungen haben sich Qualitätszirkel erwiesen, die die wesentlichen Schlüsselprozesse aufgreifen und neue Lösungen an konkreten Problemen erarbeiten.

Schlüsselprozesse

Schlüsselprozesse sind jene wiederholten Prozesse in einem Handlungsablauf, die entscheidend für den Erfolg der Handlung, d.h. für das Erreichen der vereinbarten Ziele bzw. das Eintreten der erwarteten Wirkungen sind. Diese sind zu identifizieren und darauf zu überprüfen, ob sie der anerkannten Verschiedenheit und der gewünschten Gleichbehandlung Rechnung tragen, ob sie also geeignet sind, Men-

schen mit Migrationshintergrund in gleicher Weise zu erreichen wie die Mehrheitsbevölkerung. Die Analyse des Ist-Zustandes und die Beschreibung des Soll-Zustandes und die konkrete Benennung von Hemmnissen für die Zielerreichung eröffnen die Chance, einen Leistungsprozess zielführend zu verbessern und interkulturell zu öffnen.

Aufbau- und Ablauforganisation

Aus der Analyse der Schlüsselprozesse ergeben sich Hinweise auf die Hindernisse der Aufbau- und Ablauforganisation, auf unproduktive Schnittstellen, problematische Entscheidungsstrukturen oder dysfunktionale Zugangsbarrieren. Im Prozess kontinuierlicher Verbesserung werden dann Organisation und Abläufe reorganisiert, die Schnittstellen beseitigt bzw. durch Kooperation verbessert, Entscheidungsstrukturen verändert und eindeutig geregelt sowie Zugangsbarrieren abgebaut.

Woran scheitern Ansätze interkultureller Orientierung und Öffnung?

„Interkulturelle Öffnung ist zu einem weithin anerkannten Paradigma geworden. Der Begriff ist überwiegend positiv konnotiert, so dass in der Regel eine Begriffsbestimmung nicht mehr vorgenommen wird. Über Ziele und Instrumente der Umsetzung scheint Einigkeit zu bestehen.

Obwohl interkulturelle Öffnung weithin als Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklungsprozess beschrieben wird, ist in der Praxis eine derart komplexe und integrative Strategie nur selten auszumachen.

- Interkulturelle Öffnung wird nicht als gesamtgesellschaftliche Querschnittsaufgabe verstanden. Interkulturelle Fragen werden noch zu oft auf Soziales und Bildung reduziert. Stadtentwicklungsplanung, Finanzpolitik und häufig auch Personalpolitik fühlen sich nicht angesprochen. Kommunale Wirtschaftsbetriebe nehmen ihre mögliche Vorbildfunktion dem gewerblichen Bereich gegenüber nicht wahr.

- Interkulturelle Öffnung wird nicht als Führungsaufgabe „top-down“ wahrgenommen. Betroffene Organisationseinheiten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verkämpfen sich „bottom-up“ und erreichen wenig, jedenfalls keine Organisationsveränderung.

- Interkulturelle Öffnung ist nicht als Gesamtstrategie angelegt. Positive Ansätze bleiben vereinzelt. Häufig beschränken sie sich auf Fortbildungsmaßnahmen, die zwar eine individuelle Qualifizierung, aber kein Organisationslernen zur Folge haben.

- Interkulturelle Öffnung wird nicht als unabdingbares Merkmal guter professioneller Arbeit in der multikulturellen Gesellschaft verstanden. Interkulturelle Öffnung und interkulturelle Kompetenzvermittlung werden häufig als zusätzliche, freiwillige Qualifizierungen gesehen und mit dem Hinweis auf Überlastung abgelehnt.

- Interkulturelle Öffnung wird nicht als partizipativer Prozess gestaltet. Das gilt nach innen in die Organisation, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden nicht (bottom-up) einbezogen. Und das gilt vor allem nach außen, Migrantinnen und Migranten und ihre Organisationen werden nicht beteiligt“ (Schröder 2007:20).

Um ein Scheitern zu verhindern, müssen sich die verantwortlichen Kräfte vor Augen führen, dass die einzelnen Elemente von Personal-, Organisations- und Qualitäts-

entwicklung nicht willkürlich und unabhängig voneinander verwirklicht werden können. Sie müssen viel mehr systematisch zusammengeführt und als ein Prozess von Organisationslernen verstanden werden. Reformprozesse und Öffnungsstrategien werden häufig als technokratische Modernisierungsstrategien ohne inhaltliche Ziele; ohne Querschnittsorientierung und ohne wirkliche Beteiligung durchgezogen. Es gibt kaum Versuche, Veränderungsprozesse als einen gemeinsamen Lernprozess zu verstehen. Darum aber geht es: eine lernende Organisation zu gestalten, die „Modernisierung als Entwicklungsprozess“ (Klimecki 1999:24) betrachtet und damit als ständige Aufgabe. Das heißt, darüber nachzudenken, wie Organisationen nachhaltig lernen. „Eine lernende Organisation ist ein Ort, an dem Menschen kontinuierlich entdecken, dass sie ihre Realität selbst erschaffen. Und dass sie sie verändern können“ (Senge 2003:22).

Literatur

Auernheimer, G.: Notizen zum Kulturbegriff unter dem Aspekt interkultureller Bildung. In: Gemende, M./ Schröder, W./ Sting, S. (Hrsg.): Zwischen den Kulturen. Pädagogische und sozialpädagogische Zugänge zur Interkulturalität. Weinheim und München 1999, S.27-36

Auernheimer, G.: Interkulturelle Kompetenz – ein neues Element pädagogischer Professionalität? In: Ders. (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität. Opladen 2002, S. 183-205

Beauftragte der Bundesregierung für die Belange der Ausländer (Hrsg.): Empfehlungen zur interkulturellen Öffnung sozialer Dienste. Bonn 1994

Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (Hrsg.): Bericht der Beauftragten über die Lage der Ausländerinnen und Ausländer in Deutschland. Berlin 2005

Bobzien, M.: Kundenorientierung durch Nutzerbefragung: Servicequalität für Migrantinnen und Migranten. In: Landeshauptstadt München, Sozialreferat/ Stadtjugendamt (Hrsg.): Offen für Qualität. Interkulturell orientiertes Qualitätsmanagement in Einrichtungen der Migrationssozialarbeit. München 2003, S. 37-51

Czock, H.: „Blick nach innen“ – Stand, Begründungsfiguren, antizipierter Handlungsbedarf. In: Deutscher Caritasverband e.V. (Hrsg.): Brücken bauen – Fäden spinnen. Interkulturelle Öffnung der Caritas und die Rolle der Migrationsdienste. Freiburg 2004, S. 44-52

Filsinger, D.: Interkulturelle Öffnung Sozialer Dienste. Expertise im Auftrag der Regiestelle E & C. Saarbrücken/ Berlin 2002

Fischer, V.: Gesellschaftliche Rahmenbedingungen für die Entwicklung migrationsbedingter Qualifikationserfordernisse. In: Fischer, V./ Springer, M./ Zacharaki, I. (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz. Fortbildung - Transfer - Organisationsentwicklung. Schwalbach 2005, S. 11-30

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

Grünhage-Monetti, M. (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz in der Zuwanderungsgesellschaft. Fortbildungskonzepte für kommunale Verwaltungen und Migrantenorganisationen. Bielefeld 2006

Hamburger, F.: Von der Gastarbeiterbetreuung zur Reflexiven Interkulturalität. In: Migration und Soziale Arbeit 3-4/1999, S. 33-39

Handschuck, S./ Klawe, W.: Interkulturelle Verständigung der Sozialen Arbeit. Ein Erfahrungs-, Lern- und Übungsprogramm zum Erwerb interkultureller Kompetenz. Weinheim und München 2004

Handschuck, S./ Schröer, H.: Interkulturelle Orientierung als Qualitätsstandard Sozialer Arbeit. In: Auernheimer, Georg (Hrsg.): Migration als Herausforderung für pädagogische Institutionen. Opladen 2001, S. 147-180

Handschuck, S./ Schröer, H.: Interkulturelle Orientierung und Öffnung von Organisationen. Strategische Ansätze und Beispiele der Umsetzung. In: neue praxis 2002, S. 511-521

Hinz-Rommel, W.: Interkulturelle Kompetenz. Ein neues Anforderungsprofil für die soziale Arbeit. Münster/ New York 1994

Jungk, S.: Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste und Ämter – Eine Herausforderung für die Einwanderungsgesellschaft. In: Riehle, E. (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz in der Verwaltung? Wiesbaden 2001, S. 95-115

Klimecki, R.: Lernende Verwaltung: Modernisierung als Entwicklungsprozess. In: Klimecki, R./ Müller, W. R. (Hrsg.): Verwaltung im Aufbruch. Zürich 1999, S. 23-29

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt): Management kommunaler Integrationspolitik -Strategien und Organisation- Bericht Nr. 7/2005. Köln

Lima Curvello, T./ Pelkhofer-Stamm, M.: Interkulturelles Wissen und Handeln. Neue Ansätze zur Öffnung Sozialer Dienste. Dokumentation des Modellprojektes „Transfer interkultureller Kompetenz“. Berlin 2003

Schröer, H.: Interkulturelle Öffnung und Diversity Management. Eine Expertise im Auftrag von anakonde GbR. München 2007 (nach der Freigabe auf www.i-iqm.de)

Senge, P. M.: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart 2003

Simon-Hohm, H.): Interkulturelle Öffnung Sozialer Dienste und interkulturelle Kompetenz. In: Treichler, A./ Cyrus, N. (Hrsg.): Handbuch Soziale Arbeit in der Einwanderungsgesellschaft. Frankfurt 2004, S. 231-252