

# INTERKULTURELLE VERSTÄNDIGUNG



Landeshauptstadt  
München  
**Sozialreferat**  
Stadtjugendamt

## Offen für Qualität

Interkulturell orientiertes  
Qualitätsmanagement  
in Einrichtungen der  
Migrationssozialarbeit

# QM in M

# Impressum

Herausgeber und Copyright 2003



Landeshauptstadt  
München  
**Sozialreferat**  
Stadtjugendamt

Hubertus Schröer  
Sabine Handschuck  
Orleansplatz 11  
81669 München  
Tel. (089) 2 33-4 06 55  
Fax (089) 2 33-4 06 99

**Redaktion**  
konzept 139

**Layout und Satz**  
konzept 139  
Schwanthalerstraße 178  
80339 München  
Tel. (089) 5 02 60 50  
[www.konzept139.de](http://www.konzept139.de)

**Druck**  
Landeshauptstadt München  
Direktorium, Stadtkanzlei

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>3</b>
Hubertus Schröer	
Sabine Handschuck/Hubertus Schröer	
<b>Qualitätsmanagement in München: Vom instrumentellen Gebrauch zur strategischen Orientierung</b> .....	<b>5</b>
Einführung von Qualitätsmanagement: Vier Phasen .....	6
Interkulturelle Orientierung und Öffnung sozialer Dienste: Eine Vision .....	8
Verbindung interkultureller Arbeit mit Qualitätsmanagement: Eine Strategie .....	12
Das Neue Steuerungsmodell .....	12
Sozialplanung .....	13
Qualitätsmanagement .....	13
Verbindung mit vergleichbaren Strategien: Synergie .....	15
Gender Mainstream .....	15
Managing Diversity .....	16
Literatur .....	17
Manfred Bosl	
<b>Interkulturell ausgerichtetes Qualitätsmanagement: Fassade oder Säule?</b> .....	<b>19</b>
Warum interkulturelles Qualitätsmanagement? .....	20
Der eigene Weg zur Organisation des Qualitätsmanagements .....	23
Der Schlüssel zum interkulturellen Qualitätsmanagement: das multikulturelle Team ..	24
Partizipation als Voraussetzung für erfolgreiches Qualitätsmanagement .....	26
Qualitätsmanagement – ein Papiertiger? .....	28
... aber der Aufwand lohnt sich! .....	31
Am Qualitätsmanagement beteiligte Organisationen .....	31
Interkulturelle Teamstandards – ein Beispiel für die praktische Umsetzung von interkulturellem Qualitätsmanagement .....	32
Monika Bobzien	
<b>Kundenorientierung durch Nutzerbefragung: Servicequalität für Migrantinnen und Migranten</b> .....	<b>37</b>
Beteiligungsorientiertes Qualitätsmanagement – ein Kreislaufmodell auch für Quereinsteiger .....	38
Kundenorientierung ausgehend von den Nutzerinnen und Nutzern definieren .....	41
Was erwarten die Nutzerinnen und Nutzer? Die Bewertung von Servicequalität .....	43
Fokusgruppen und SERVQUAL .....	45
Prozessbegleitende Schritte .....	47
Vorbereitungen zur Nutzerbefragung .....	47
Multiplikatorenschulung .....	48
Auswertungsgespräch .....	49
Literatur .....	51



Stefan Gaitanides

**Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung eines Projektes zur Einführung des Qualitätsmanagements in der interkulturellen Kinder-, Jugend- und Familienarbeit in München** ..... 53

**Vorwort** ..... 55

**Teil I:**

**Auswertung der Nutzerbefragung (Fokusgruppenbefragung) zur Servicequalität** ..... 57

**Methodische Vorbemerkung** ..... 57

**Darstellung der Ergebnisse** ..... 59

Kodierung und Kommentierung der Aussagen der Fokusgruppenbefragung nach Themen, die für den interkulturellen Kontext relevant erscheinen ..... 61

Materielles Umfeld, äußeres Erscheinungsbild des Gebäudes ..... 61

Zuverlässigkeit, Vertraulichkeit, Vertrauenswürdigkeit ..... 63

Entgegenkommen, Flexibilität ..... 67

Souveränität, Sicherheit, Kompetenz ..... 70

    Kognitive Kompetenzen ..... 70

    Allgemeine soziale/kommunikative Handlungskompetenzen ..... 72

    Professionelle Handlungskompetenz ..... 73

Einfühlungsvermögen, Verständnis, Akzeptanz ..... 75

**Abschließender Kommentar** ..... 78

**Literatur** ..... 83

**Anhang** ..... 84

Anhang 1: Leitfragen zur Nachfrage bei den Fokusgruppenbefragungen, die interkulturelle und Antidiskriminierungsdimensionen ansprechen ..... 84

Anhang 2: Auszug aus einem Interview mit der türkischen Psychologin G. Atik Yildizgördü ..... 85

**Teil II:**

**Dokumentation und Kommentierung der Ergebnisse eines Qualitätszirkels „Interkulturelles Team“** ..... 87

**Kulturelle Vielfalt in Teams als Ressource** ..... 87

    Fragen zum interkulturellen Team ..... 88

    Ursachefaktoren für Spannungen im interkulturellen Team ..... 90

**Qualitätsstandards „Interkulturelles Team“** ..... 90

    Mehrsprachigkeit ..... 90

    Kulturelle Vielfalt ..... 91

    Reflexion von Stereotypen und ethnischierenden Deutungen ..... 93

    Interkultureller Dialog ..... 94

    Interkulturelle Konfliktkultur ..... 95

    Verbesserung der Repräsentation von Migrantinnen und Migranten im Team und in der Hierarchie ..... 97

**Methodische Nachbemerkung** ..... 99

**Literatur** ..... 100

**Anhang** ..... 101

Anhang 1: Leitfaden zur Reflexion und Bearbeitung (vermeintlicher) interkultureller Konflikte ..... 101

Anhang 2: Schritte interkulturellen Lernens ..... 103

Anhang 3: Kontraproduktive Konfliktvermeidungsstrategien in interkulturellen Teams ..... 104

## Vorwort

„QM in M“ – diese Broschüre gibt Auskunft über verschiedene Wege, Qualitätsmanagement in der Münchner Jugendhilfe einzuführen. Zugleich wird der Ansatz für eine Strategie der interkulturellen Öffnung von sozialen Diensten genutzt. Im Mittelpunkt steht ein Qualitätsmanagementprozess in Einrichtungen der Migrationsarbeit. Am Beispiel der InitiativGruppe – Interkulturelle Begegnung und Bildung e.V. werden die vielfältigen, auch kritischen Erfahrungen vorgestellt. Die Instrumente und Ergebnisse sind so vielfältig und anregend, dass wir sie einer breiteren Öffentlichkeit vorstellen wollen.

Die Textsammlung stellt geradezu eine „Quelle“ von Anregungen dar, die fantasievoll zu nutzen wir die Leserinnen und Leser gern einladen.

Dr. Hubertus Schröer  
Leiter des Stadtjugendamtes

Qualitätsmanagement zielt auf die Verbesserung der Rahmenbedingungen des Leistungsprozesses (Strukturqualität), die Verbesserung des Prozesses der Dienstleistungserbringung (Prozessqualität) und die Verbesserung des Zielerreichungsgrades (Ergebnisqualität).

**Sabine Handschuck/Hubertus Schröer**

## **Qualitätsmanagement in München: Vom instrumentellen Gebrauch zur strategischen Orientierung**

Qualitätsmanagement als kontinuierlicher Prozess der Qualitätsentwicklung einer Organisation zielt auf die Verbesserung der Rahmenbedingungen des Leistungsprozesses (Strukturqualität), die Verbesserung des Prozesses der Dienstleistungserbringung (Prozessqualität) und die Verbesserung des Zielerreichungsgrades (Ergebnisqualität). Ein solcher Ansatz war der sozialen Arbeit zunächst fremd, auch wenn sie auf bewährte Instrumente und Erfahrungen wie Fachstandards, Interdisziplinarität, Supervision oder Evaluation zurückgreifen konnte.

In München haben wir uns früh der beginnenden bundesweiten Diskussion gestellt und als kooperativen Prozess zwischen öffentlicher und freier Jugendhilfe ein Münchner Modell „Einführung von Qualitätsmanagement in Einrichtungen der Jugendhilfe in der Landeshauptstadt München“ implementiert. Dessen Verlauf soll im Folgenden kurz skizziert werden, um deutlich werden zu lassen, wie sich aus einem zunächst eher instrumentellen Verständnis von Qualitätsmanagement eine strategische Nutzung für die interkulturelle Orientierung und Öffnung sozialer Dienste entwickelt hat.

# QM in M

## Zur Einführung von Qualitätsmanagement: Vier Phasen

Die erste Phase galt der Implementation von Qualitätsmanagement in München und gemeinsamen Modellerfahrungen von freien und öffentlichen Trägern. Die Installation des Qualitätsmanagementprojektes in München war von vielfältigen Verdächtigungen begleitet. Es war für viele Beteiligte offensichtlich nicht vorstellbar, dass ein öffentlicher Träger ohne „finsteren Plan“ einen groß angelegten Pilotversuch in Zeiten startet, in denen Sparbarkeit das Handeln der öffentlichen Verwaltung diktiert. Das Jugendamt hat von Anfang an betont, dass Qualitätsmanagement kein besonders subtiler Versuch sei, eine neue Variante von Sparinstrumenten zu installieren. Ebenso wurde versichert, dass die Mitwirkung am Modell für die beteiligten Einrichtungen und Träger letztlich von Vorteil sein werde.

Das Stadtjugendamt München hat den freien Trägern der Familienbildung und der Erziehungsberatung auf der Grundlage eines vorhandenen Konzepts (Bobzien u.a. 1996) ein Angebot für ein gemeinsames Pilotprojekt zum Qualitätsmanagement unterbreitet. Schon in der Vorbereitungsphase ist versucht worden, die Beteiligungsorientierung als Grundlage des gemeinsamen Modellprojektes ernst zu nehmen. Insbesondere mit den beteiligten Familienbildungsstätten sind die Vorstellungen ausgiebig diskutiert worden. Auch wenn die Erziehungsberatungsstellen letztlich nur die Wahl hatten, an diesem Projekt teilzunehmen und eine individuelle Projektmodifizierung für die verschiedenen Einrichtungen nicht möglich war, so war es doch letztlich eine freiwillige und überraschende Entscheidung, dass sich zwei Drittel der Münchner Erziehungsberatungsstellen am Qualitätssicherungsprojekt beteiligt haben.

Die Ausgangslage der beteiligten Einrichtungen war sehr unterschiedlich, entsprechend verschieden sind die angestoßenen Prozesse. Einzelne Träger haben das Projekt als Chance gesehen, einen tief greifenden Organisations-

entwicklungsprozess anzugehen. Hier kann als Beispiel auf die Paritätische Familienbildungsstätte verwiesen werden, deren Jahresbericht ein geradezu euphorisches Bild zeichnet: Die Organisation ist verändert worden, Elemente der Neuen Steuerung halten Einzug in die Geschäftsstelle, die Fachlichkeit wurde gestärkt, die Kundennachfrage ist gestiegen, eine rasche Reaktion auf neue Nachfrage scheint gesichert, finanziell hat sich die Einrichtung konsolidiert.

Auch für die Erziehungsberatungsstellen gilt – trotz einer insgesamt kritischeren Sicht –, dass das Projekt wichtige Impulse für die Organisationsentwicklung und Qualitätssicherung einer Jugendhilfeeinrichtung vermittelt hat. Insbesondere die Leitbildentwicklung, die klarere Zielorientierung und die dafür eingeübten Methoden wie Qualitätszirkel wurden überwiegend als hilfreich angesehen. Bei einigen Beteiligten ist es zu einer Klärung im Verhältnis zwischen Einrichtung und Träger gekommen. Das SOS-Beratungs- und Familienzentrum hält in seinem kritischen Jahresbericht fest, dass sowohl inhaltlich-konzeptionelle als auch vor allem organisatorische Entwicklungen angeregt worden sind (vgl. dazu Schröer 2000, S. 25 ff.).

Ziel des Ansatzes ist es, mit Instrumenten von Qualitätsmanagement Einrichtungen der sozialen Arbeit so zu verändern, dass sie besser als zuvor ihre Angebote und Maßnahmen wirklich allen Einwohnerinnen und Einwohnern des Stadtteils öffnen, also Deutschen und Nichtdeutschen, Angehörigen der Mehrheitskultur ebenso wie Angehörigen von Minderheitskulturen.

Die zweite Phase kann als Transfermaßnahme verstanden werden: Einmal wird Qualitätsmanagement zu einem Standard professioneller sozialer Arbeit in der öffentlichen und freien Jugendhilfe. Seit Beginn des Qualitätsmanagementprozesses werden nun in alle Verträge, die zwischen Stadtjugendamt und freien Trägern abgeschlossen werden, Festlegungen aufgenommen, wonach Qualitätsmanagement im Laufe des jeweiligen Vertragszyklus, der in der Regel drei Jahre dauert, in der Einrichtung eingeführt werden muss. Damit wird signalisiert, dass Einrichtungen oder Maßnahmen, die kein wie auch immer geartetes Qualitätsmanagement nachweisen können, zu einem absehbaren Zeitpunkt nicht mehr förderungswürdig sein werden.

Darüber hinaus hat das Stadtjugendamt weiteren Trägern angeboten, zwar nicht mehr den gesamten Qualitätsmanagementprozess zu finanzieren wie in der Implementationsphase, sich aber an freiwilligen Entwicklungsmaßnahmen finanziell zu beteiligen. In dieser Transferphase sind zum einen die Erziehungsberatungsstellen gefördert worden, die sich im ersten Durchgang noch nicht beteiligt hatten. Neben einzelnen weiteren Unterstützungen hat das Stadtjugendamt aber eine neue Förderpolitik verfolgt: Es sollen im Wesentlichen nicht einzelne Maßnahmen qualifiziert, sondern ganze Felder weiterentwickelt werden. So sind die Münchner Mütterzentren, die Träger und Einrichtungen der Berufsbezogenen Jugendhilfe und eben auch Einrichtungen der Migrationssozialarbeit als jeweils gemeinsames Handlungsfeld qualifiziert worden (vgl. Schröer 2001, S. 80).

Schon aus dem konzeptionellen Ansatz der drei Einrichtungen der Migrationssozialarbeit, die sich in der Transferphase am Qualitätsmanagementprozess beteiligt haben, wurde deutlich, dass die bisherigen Qualitätsmanagementinstrumente um interkulturelle Komponenten angereichert werden müssten. Damit wurde zum einen Neuland betreten, zum anderen wurde deutlich, dass Querschnittsfragen (interkulturelle Aspekte, Genderfragen, Einbe-

ziehung von Behinderten) bei der bisherigen Qualitätsmanagementimplementation allenfalls eine untergeordnete Rolle gespielt haben. Teilergebnisse dieses Prozesses und Erfahrungen der Prozessbegleitung stehen im Mittelpunkt dieser hier vorgelegten Veröffentlichung.

Vor diesem Hintergrund war es folgerichtig (neben der Einführung von Qualitätsmanagement in ausgewählten Organisationseinheiten des Sozialreferates selbst), neben dem bisher ausschließlich organisationsbezogenen Ansatz und der eher instrumentellen Vermittlung wesentlicher Bausteine von Qualitätsmanagement auch einen sozialräumlich orientierten Ansatz auszuprobieren und zu verbinden mit einer fachlichen Querschnittsfundierung.

Der Kinder- und Jugendhilfeausschuss hat am 28.11.2000 eine Vorlage „Interkulturelle Öffnung der Regeldienste – Regionale Entwicklung der sozialen Migrationsarbeit in München durch Sachverständige für Migrationsfragen in den Sozialregionen“ verabschiedet. Neben den vorgeschlagenen Sachverständigen für Migrationsfragen ist beschlossen worden, auch zwei Projekte mit interkulturell orientiertem Qualitätsmanagement einzuführen. Mit Beschluss des Kinder- und Jugendhilfeausschusses vom 18.09.2001 wurden die Sozialregionen Milbertshofen-Am Hart (Stadtbezirk 11) und Schwanthalerhöhe/Laim (Stadtbezirke 8 und 25) als die Regionen ausgewählt, in denen ein interkulturell orientiertes Qualitätsmanagement modellhaft erprobt werden soll. Ziel dieses Ansatzes ist es, mit Instrumenten von Qualitätsmanagement Einrichtungen der sozialen Arbeit unterschiedlicher fachlicher Felder im gemeinsamen Sozialraum so zu verändern, dass sie besser als zuvor ihre Angebote und Maßnahmen wirklich allen Einwohnerinnen und Einwohnern des Stadtteils öffnen, also Deutschen und Nichtdeutschen, Angehörigen der Mehrheitskultur ebenso wie Angehörigen von Minderheitenkulturen. In beiden Regionen konnten völlig unterschiedliche Einrichtungen zur Mitwirkung gewonnen werden, so dass die gesamte soziale Arbeit repräsentiert ist. Es handelt sich also nicht nur

Die Besonderheit des Prozesses besteht darin, dass es gelungen ist, querschnittspolitische Zielsetzungen – interkulturelle Orientierung und Öffnung – mit bewährten Steuerungs- und Qualifizierungsinstrumenten – Qualitätsmanagement, Neue Steuerung, Sozialplanung – strategisch zu verbinden.

um Maßnahmen im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe. Dieses neue Projekt hat im Frühjahr 2002 begonnen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass wohl kein öffentlicher Jugendhilfeträger in diesem Umfang die Einführung von Qualitätsmanagement in Einrichtungen der sozialen Arbeit fachlich und finanziell unterstützt hat. Die Besonderheit des Prozesses besteht überdies darin, dass es gelungen ist, querschnittspolitische Zielsetzungen – interkulturelle Orientierung und Öffnung – mit bewährten Steuerungs- und Qualifizierungsinstrumenten – Qualitätsmanagement, Neue Steuerung, Sozialplanung – strategisch zu verbinden, wie im Folgenden dargelegt wird.

## Zur interkulturellen Orientierung und Öffnung sozialer Dienste: Eine Vision

Soziale Gerechtigkeit und Chancengleichheit sind die aus dem Sozialstaatsgebot abgeleiteten ethischen Ziele sozialer Arbeit. Soziale Dienste müssen diese Ziele auf allen Ebenen verfolgen. Die interkulturelle Orientierung und Öffnung von Organisationen schafft auf struktureller Ebene die Voraussetzung zur Einlösung dieser Ziele gegenüber Minderheiten in unserer Stadtgesellschaft. Das bedingt eine systematische und nachhaltige, ethisch fundierte Veränderung von Organisationen.

Der Begriff der interkulturellen Orientierung hat für uns eine strategische Funktion. Wir verstehen darunter eine sozialpolitische Haltung von Personen bzw. Institutionen, die anerkennt, dass unterschiedliche Gruppen mit unterschiedlichen Interessen in einer Stadtgesellschaft leben und dass diese Gruppen sich in ihren Kommunikations- und Repräsentationsmitteln unterscheiden (vgl. Auernheimer 1989, S. 386). Eine interkulturelle Orientierung zielt also auf Anerkennung. Anerkennung ist die Grundlage dafür, dass Gruppen ebenso wie Individuen ihre jeweiligen Interessen und Bedürfnisse artikulieren und vertreten können. Sie ist auch Grundlage dafür, dass eine selbst-reflexive Haltung gegenüber der eigenen Kultur eingenommen werden kann. Diese beiden Voraussetzungen ermöglichen erst, dass eine Begegnung zwischen Gleichen stattfinden kann, um Brücken im Sinne von Aushandlungsprozessen zwischen Unterschiedlichen zu schlagen. Es geht also um demokratische Prozesse und um die Beteiligung an diesen Prozessen, die sowohl die Mehrheitsgesellschaft als auch die Minderheitengruppen verändern. Benhabib (2000, S. 11) sieht die Möglichkeit der Verbindung zwischen kultureller Vielfalt und demokratischer Gleichheit in einer Diskursethik. Das Recht auf universelle Partizipation hat dabei Vorrang vor spezifischen

Gruppenprivilegien. Eine interkulturelle Orientierung trägt dem Rechnung, indem sie auf die Beteiligung der verschiedenen kulturellen Gruppen am gesellschaftlichen Gestaltungsprozess zielt. Interkulturelle Orientierung verlangt, das Verhältnis zwischen Mehrheit und Minderheit und die damit verbundene Definitionsmacht und die Ungleichverteilung von Ressourcen zu thematisieren. „Interkulturelle Beziehungen sind fast durchweg durch Machtasymmetrie – Status-, Rechtsungleichheit, Wohlstandsgefälle – gekennzeichnet“ (Auernheimer 2002, S. 185). Das setzt voraus, dass einerseits die Belange von Minderheiten, Migrantinnen und Migranten wahrgenommen und andererseits die sozialen Ungleichheiten entlang der kulturellen Konstruktionen von Geschlecht und Ethnizität in den Blick genom-

von Aufbau- und Ablauforganisation, um beispielsweise Zugangsbarrieren für Minderheiten abzubauen. Angebote und Maßnahmen der infrastrukturellen und individuellen Versorgung werden so ausgerichtet, dass sie die in den Regionen lebenden Menschen entsprechend ihrem Bevölkerungsanteil wirksam erreichen. Es geht um so unterschiedliche kulturelle und ethnische Gruppen wie Arbeitsmigrantinnen und -migranten aus verschiedenen Herkunftsländern, europäische oder außereuropäische Flüchtlinge, alteingesessene Minderheiten wie Roma und Sinti, osteuropäische Aussiedlerinnen und Aussiedler oder Angehörige der im Nationalsozialismus fast vollständig vernichteten jüdischen Gemeinden (vgl. Prengel 1995, S. 64).

Interkulturelle Orientierung ist eine sozialpolitische 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 Öffnung ist die Konsequenz interkultureller Orientierung: Es geht um die handelnde Umsetzung der strategischen Ausrichtung.

men werden. Interkulturelle Orientierung in ihrer strategischen Funktion muss sich im Leitbild einer Organisation niederschlagen, konkretisiert sich in Zielen und richtet die Organisation auf die Querschnittsaufgabe aus.

Interkulturelle Öffnung von sozialen Diensten verstehen wir als Konsequenz interkultureller Orientierung: Es geht um die handelnde Umsetzung der strategischen Ausrichtung. Sie hat Auswirkungen auf die Strukturen, die Prozesse und Ergebnisse sozialen Handelns. Interkulturelle Öffnung führt zur Veränderung

Interkulturelle Orientierung und Öffnung stellen Beteiligung und Selbstbefähigung in den Mittelpunkt: Partizipation und Empowerment zielen nicht lediglich auf eine Einpassung unterschiedlicher Gruppen und Individuen in bestehende soziale Zusammenhänge, sondern auf die Befähigung oder Unterstützung, sich selbst solche Zusammenhänge zu schaffen und dafür die eigenen Ressourcen zu entdecken und einzubringen.

Interkulturelle Orientierung unterstützt eine sozialpolitische Position, die Chancengleichheit und soziale Gerechtigkeit anstrebt. Sie zielt

auf Inklusion und Integration von Minderheiten und dient der Entfaltung aller vorhandenen Humanressourcen.

Das Münchner Sozialreferat hat in seinem Leitbild sowohl bei der Formulierung grundlegender Werte wie bei der Vorgabe der globalen Ziele ein eindeutiges Bekenntnis zur interkulturellen Orientierung und Öffnung der Organisation abgelegt. Neben anderen Werten werden als grundlegend formuliert: Die gleichberechtigte Teilhabe aller am gesellschaftlichen Leben, Solidarität miteinander und Vielfalt untereinander, Respektierung der individuellen Lebensentwürfe. Als ausdrückliche Ziele werden unter anderem festgelegt: soziale, ethnische Benachteiligungen abbauen, Ausgrenzungen verhindern helfen, Integration ermöglichen. Diese noch recht abstrakten Festlegungen sind in einem eigenständigen Katalog „Interkulturelle Ziele des Sozialreferates für eine bessere Ausrichtung der Regeldienste auf die ausländische Wohnbevölkerung“ konkretisiert worden. Die damit vorgegebene allgemeine Zielsetzung wird in den jeweiligen Jahreszielen konkretisiert und fortgeschrieben und für die einzelnen Organisationseinheiten des Sozialreferates verbindlich gemacht. (vgl. Handschuck/Schröer 2000 und 2001a).

Die kommunale Kinder- und Jugendplanung in München hat sich eigenständige „Leitlinien für eine interkulturell orientierte Kinder- und Jugendhilfe“ gegeben und – wie in den anderen Querschnittsbereichen auch – vom Kinder- und Jugendhilfeausschuss verabschieden lassen (Handschuck/Schröer 2001b). In diesen Leitlinien wird ausgehend von der derzeitigen demografischen und sozioökonomischen Situation in München und unter Berufung auf die einschlägigen gesetzlichen Grundlagen als Handlungsanforderungen zunächst formuliert: „Fachspezifisches Wissen über die unterschiedlichen Lebenszusammenhänge ist zu vermitteln, kulturelle und soziale Übersetzungsarbeit ist zu leisten, Prozesse der dauerhaften Reflexion interkultureller Kinder- und Jugendarbeit sind anzustoßen und zu in-

stitutionalisieren. Erkenntnisse über spezifische Benachteiligungen von Bevölkerungsgruppen der multikulturellen Stadtgesellschaft sollen in konkrete Leistungsangebote münden. Hierunter sind präventive Maßnahmen zu verstehen, die zur Verbesserung der Lebensqualität auch ausländischer Kinder und Jugendlicher sowie ethnischer Minderheiten beitragen. Das gilt aber auch für einzelfallbezogene Hilfen, die Benachteiligungen nichtdeutscher Familien kompensieren und individuelle Entwicklungschancen ihrer Kinder und Jugendlichen fördern helfen. Es bedarf dafür der Entwicklung und Förderung eines interkulturellen Verständnisses. Interkulturelle Verständigung in der Stadtgesellschaft fordert eine interkulturelle Sozialarbeit in den sozialen Diensten und Einrichtungen der Stadtverwaltung, die auf die kulturell stark differenzierte Stadtgesellschaft angemessen reagiert, indem sie sozialpädagogische Qualitätsstandards herausbildet, die interkulturelle Konzeptionen und Methoden zum Inhalt haben.“ (ebd., S. 12).

## Bekenntnis zur interkulturellen Orientierung im Leitbild des Münchner Sozialreferates

### Werte

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

### Ziele

- soziale und ethnische Benachteiligungen abbauen
- Ausgrenzungen verhindern helfen
- Integration ermöglichen

Im Weiteren werden Ziele, Zielgruppen und Umsetzungsstrategien entwickelt, die handlungsleitend für die gesamte Kinder- und Jugendhilfe in München sind. Als Ziele werden formuliert: „Interkulturelle Sozialarbeit findet in allen kulturellen Überschneidungssituationen statt. Sie zielt auf eine Synthese zwischen den unterschiedlichen Orientierungssystemen und damit auf Handlungsfähigkeit, indem sie

- wechselseitige Integration und die Gleichberechtigung unterschiedlicher ethnischer und kultureller Gruppen durch kulturelle Übersetzungsarbeit ermöglicht,
- Partizipationsmöglichkeiten in allen gesellschaftlichen Teilbereichen erschließt,
- strukturelle Benachteiligungen im sozialen Bereich wahrnimmt und durch kompensatorische Angebote ausgleicht,
- die Ängste von vermeintlichen und realen Benachteiligungen aller Bevölkerungsgruppen zum Ausgangspunkt von Handlungsstrategien nimmt,
- unterschiedliche kulturelle Orientierungen und Lebensweisen von Individuen und Gruppen anerkennt und ihnen Geltung verschafft,
- den Erwerb von Fähigkeiten ermöglicht, mit kultureller Vielfalt und den damit verbunde-

nen unterschiedlichen Bedürfnissen und Interessenlagen kompetent umzugehen,

- Fremdenfeindlichkeit, Rassismus, wechselseitige Stereotypisierung und Fremdheitserfahrungen thematisiert und durch Demokratieerziehung und antirassistische Erziehung gegensteuert,
- Eigeninitiative und Selbsthilfe fördert und die Netzwerke verschiedener kultureller Gruppen stützt und damit ressourcenorientiert an den Stärken der Zielgruppen ansetzt.“ (ebd., S. 12/13).

Diese generellen Ziele interkultureller Arbeiten gelten danach für alle Zielgruppen jeweils unter Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Aspekte und behinderungsbedingter Benachteiligungen. Im Weiteren werden die Zielgruppen sehr differenziert dargestellt. Hervorgehoben werden auch deutsche Kinder, Jugendliche und ihre Familien, die in besonderer Weise Adressaten interkultureller Arbeit sind. Dabei geht es um die Sensibilisierung für Minderheitenkulturen und die Anerkennung ihrer Rechte, z.B. durch Demokratieerziehung und die Förderung interkultureller Kompetenz. Die Leitlinien sollen gewährleisten, dass die Nutzung der bereits vorhandenen und der zu schaffenden Ressourcen der Kinder- und Jugendhilfe in München den beschriebenen Zielen für die beschriebenen Zielgruppen gerecht werden. Zur Umsetzung werden deshalb entsprechende Empfehlungen abgegeben.

Alle diese Leitbilder, Leitlinien und Grundsätze sind vom Stadtrat der Landeshauptstadt München verabschiedet worden. Es wäre illusionär zu glauben, damit wäre interkulturelle Orientierung und Öffnung durchgängige Maxime des politischen Verständnisses und des täglichen Verwaltungshandelns in München. Dies gilt nicht einmal für die Dienste der Sozialverwaltung, die sehr viel näher an den Herausforderungen und sehr viel länger an den damit verbundenen Fragen arbeiten. Gleichwohl bleibt festzuhalten, dass es wenige kommunale Verwaltungen geben dürfte, die schon so weit sind.

orientierung und Öffnung  
referates

am gesellschaftlichen Leben  
falt untereinander  
Lebensentwürfe

igungen abbauen  
n

## Verbindung interkultureller Arbeit mit Qualitätsmanagement: Eine Strategie

Interkulturelle Orientierung und Öffnung von Organisationen nach unserem Verständnis muss als Querschnittspolitik verstanden werden. Chancengleichheit und soziale Gerechtigkeit von kulturellen Gruppen als Ziele sozialer Arbeit lassen sich nur verwirklichen, wenn die Organisationen sozialer Dienste diese Ziele auf allen Verantwortungsebenen wirklich verfolgen wollen. Das setzt eine nachhaltig wirkende Veränderung der bestehenden Organisationsstruktur voraus und damit eine systematisch angelegte Organisationsentwicklung und die Entwicklung geeigneter Managementinstrumente. Dabei ist darauf zu achten, dass eine kultursensible, also gleichsam nicht farbenblinde Anwendung von Instrumenten und Techniken erfolgt. Wir haben in München dafür drei sich jeweils ergänzende Bausteine für die Gesamtsteuerung entwickelt (siehe Abbildung des 3-Säulen-Modells).

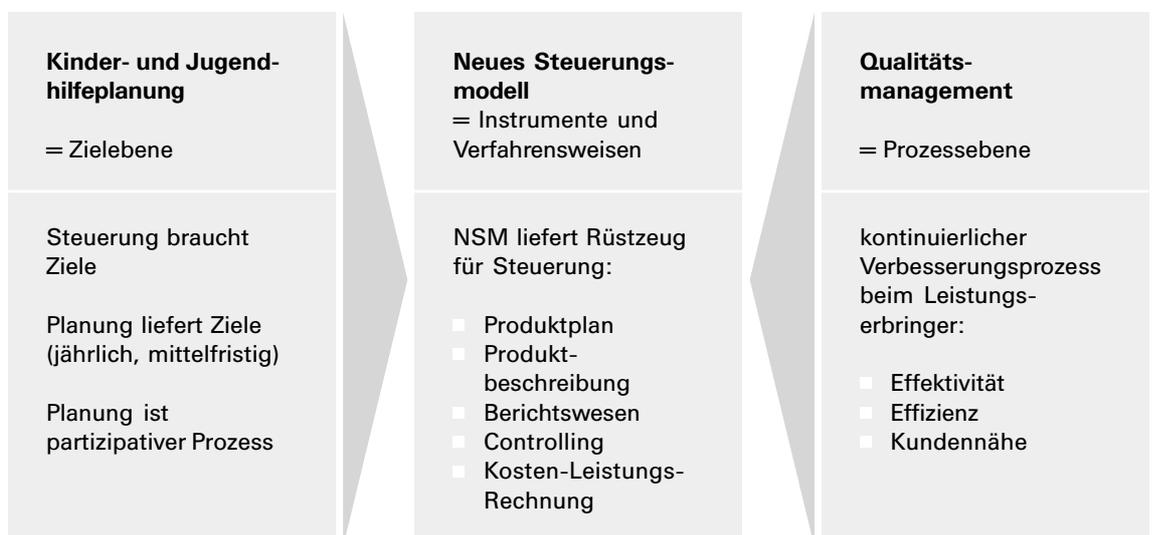
<sup>1</sup> Inputsteuerung: Es werden Sach-, Finanz- und Personalmittel zur Verfügung gestellt, ohne zu überprüfen, was mit diesen Mitteln geschieht und welche Wirkungen die Leistungen erbringen.

## Das Neue Steuerungsmodell

In fast allen deutschen Kommunen läuft derzeit eine tief greifende Verwaltungsreform auf der Grundlage des Neuen Steuerungsmodells. Ziele sind einmal eine Verbesserung der Beziehungen zwischen Bürgerinnen/Bürgern und Verwaltung im Sinne einer stärkeren Kundenorientierung. Zum anderen geht es um mehr Wirtschaftlichkeit von Verwaltung durch Erhöhung von Effektivität und Effizienz. Dabei sollen die Angebote und Leistungen möglichst im Sozialraum angeboten werden, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten durch die Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung mehr Handlungsspielräume als zuvor. Wesentlich sind neue Steuerungsinstrumente. Statt einer Inputsteuerung<sup>1</sup> soll künftig eine Outputsteuerung zielführend sein: Die Leistungserbringung achtet auf die Ergebnisse und insbesondere auf die beabsichtigten Wirkungen.

### 3-Säulen-Modell:

**Planung, NSM und QM sind sich ergänzende Bausteine einer Gesamtsteuerung.**



Ausgangspunkt dieses neuen Verwaltungshandelns sind Produkte, die die Ziele, die zu erreichenden Zielgruppen, Mindeststandards und die notwendigen Kosten genau definieren. Die Steuerung der Dienstleistungserbringung durch öffentliche und freie Träger geschieht durch ein Kontraktmanagement, worin Ziele vereinbart, Standards festgelegt sowie Ergebnisse und Wirkungen evaluiert werden. Die Angehörigen von Minderheitenkulturen sind Kundinnen und Kunden sozialer Dienstleistungen. Wenn wir die Ziele verstärkter Kundenorientierung und größerer Kundennähe ernst nehmen, dann müssen ihre Bedarfe Grundlage konkreter Zielvereinbarungen sein, die kultursensibel evaluiert werden.

### Ziele des Neuen Steuerungsmodells:

- Verbesserung der Beziehungen zwischen Bürgerinnen/Bürgern und Verwaltung im Sinne einer stärkeren Kundenorientierung
- mehr Wirtschaftlichkeit von Verwaltung durch Erhöhung von Effektivität und Effizienz

## Sozialplanung

Schon die Terminologie des Neuen Steuerungsmodells verweist darauf, dass es lediglich als technokratisches Modernisierungsinstrument dienen kann. Es lässt sich nur dann zu Gunsten der angesprochenen Querschnittspolitik nutzen, wenn es gelingt, die neuen Instrumente für sozialpolitische Ziele fruchtbar zu machen. Hier verfügt die soziale Arbeit über bewährte sozial- bzw. jugendpolitische Steuerungsmöglichkeiten: eine beteiligungsorientierte Sozial-, Kinder- und Jugendplanung. Welche interkulturellen Zielsetzungen soziale Organisationen durchsetzen wollen, ergibt sich aus dem sozial- und jugendpolitischen Diskurs mit Trägern, Politik, Sozialverwaltung und Betroffenen. Für die Jugendhilfeplanung schreibt das Kinder- und Jugendhilfegesetz die planerischen Schritte im Detail vor und verweist darauf, die Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzer zu ermitteln und zu berücksichtigen. Eine so verstandene Sozialplanung lässt deutlich werden, dass in einem partizipativen Prozess die Bedürfnisse der Angehörigen von Minderheitenkulturen aufzunehmen sind und Wege gefunden werden müssen, Betroffene und Vertreterinnen bzw. Vertreter ihrer Organisationen in diesen Planungsprozess einzubinden.

## Qualitätsmanagement

Der Prozess der Leistungserbringung ist für den Erfolg sozialer Arbeit grundlegend. Hier setzt Qualitätsmanagement an, das uns neben den neuen Managementinstrumenten und deren Ergänzung um zielorientierte, partizipative Planung als dritter Steuerungsbaustein wichtig ist. Qualitätsmanagement verbessert die Prozessqualität, verankert die Sichtweise der Nutzerinnen und Nutzer in der Organisation und verschafft den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Orientierungsrahmen, der zu erhöhter Zufriedenheit beiträgt. Die einzelnen Schritte von Qualitätsmanagement – beispielsweise Leitbild, Ziele, Schlüsselprozesse, Organisationsveränderung, Auswertungsverfahren – sind besonders geeignet, die interkulturelle Orientierung und Öffnung der Organisation voranzutreiben.

QM in M

Bei der Implementierung von Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen ist darauf zu achten, dass die interkulturelle Öffnung der Einrichtung zum Thema des Prozesses wird. Auf der Grundlage unserer bisherigen Erfahrungen werden derzeit zwei Strategien verfolgt: Einmal wird auf der institutionellen Ebene in Einrichtungen der Migrationsarbeit ein Prozess der Qualitätsentwicklung unterstützt, der sowohl bei Initiativgruppen wie bei Einrichtungen der Wohlfahrtsverbände dazu beiträgt, deren interkulturelle Orientierung und

Öffnung zu verstärken. Im Rahmen solcher Prozesse ist oft deutlich geworden, dass die Leitvorstellung der Einrichtung und der darauf basierenden Ziele noch zu wenig auf Minderheiten ausgerichtet waren. Über eine klarere Zielorientierung ist man dann zu entscheidenden Schlüsselprozessen für die Erreichung dieser Ziele gekommen, deren Analyse und Qualifizierung zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Organisation beiträgt. An diesen Erfahrungen anknüpfend verfolgen wir zum Zweiten eine sozialräumliche Strategie.

Qualitätsmanagement verbessert die Prozessqualität, verankert die Sichtweise der Nutzerinnen und Nutzer in der Organisation und verschafft den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Orientierungsrahmen, der zu erhöhter Zufriedenheit beiträgt.

Dieser Feldansatz konzentriert sich auf die Einrichtungen des sozialen Raums und setzt darauf, dass für gemeinsame Veränderungsprozesse eine konsequente Kundenorientierung im Sinne interkultureller Öffnung erfolgt. Damit wird das Ziel verfolgt, durch eine strukturorientierte Strategie nachhaltig zu einer interkulturellen Orientierung und Öffnung von sozialen Diensten im Sozialraum beizutragen. Das Angebot gilt nicht nur für die Jugendhilfe, sondern für alle sozialen Angebote, um möglichst viele Einrichtungen einer Region durch einen Prozess des Qualitätsmanagements unter interkulturellen Aspekten zu qualifizieren. Die längerfristige Perspektive ist es, allmählich zu einer interkulturellen Orientierung des gesamten sozialen Feldes in München zu kommen. Nachdem diese Maßnahme in Stadtquartieren durchgeführt wird, die zugleich Felder der Gemeinschaftsinitiative „Die soziale Stadt – städtische Gebiete mit besonderem Entwicklungsbedarf“ und der Programmplattform „Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten“ sind, besteht die Hoffnung auf eine fruchtbare Synergie.

## Verbindung mit vergleichbaren Strategien: Synergie

Die Diskussion um interkulturelle Orientierung sollte verbunden werden mit vergleichbaren Ansätzen: Sowohl das Prinzip des Gender Mainstreaming wie Prozesse von Managing Diversity haben ganz ähnliche Ausgangspunkte. Gender Mainstreaming und Management Diversity zielen auf eine Reorganisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung von Entscheidungsprozessen in allen Politik- und Arbeitsbereichen einer Organisation. Bei beiden Strategien ist die Idee der Querschnittspolitik grundlegend, da Chancengleichheit sich nur herstellen lässt, wenn sie in allen Bereichen angestrebt wird.

Während das Ziel von Gender Mainstreaming ist, „in alle Entscheidungsprozesse die Perspektive des Geschlechterverhältnisses einzubeziehen und alle Entscheidungsprozesse für die Gleichstellung der Geschlechter nutzbar zu machen“ (Stiegler 2000, S. 8), ist das Ziel von Management Diversity, dass sich die kulturelle Vielfalt einer Gesellschaft in Organisationen auf allen Hierarchieebenen abbildet und Minderheiten an Entscheidungsprozessen zu beteiligen sind. Beide Ansätze folgen damit den Prinzipien der anerkannten Gleichwertigkeit und der anerkannten Verschiedenheit (vgl. Hoffman 1994).

Was hier vom strategischen Ansatz her sehr ähnlich klingt, hat dennoch eine unterschiedliche Schwerpunktsetzung und unterschiedliche Wurzeln.

## Gender Mainstream

Die Wurzeln des Gender Mainstreaming liegen in einer weltweiten Frauenbewegung und deren auf Weltfrauenkonferenzen formulierten Forderungen. Gender<sup>2</sup>, die soziale und kulturelle Geschlechterrolle, sollte dekonstruiert und damit veränderbar werden. Die politische Zielvorgabe der Chancengleichheit von Männern und Frauen wurde im EU-Strukturfond bereits 1993 verankert, in mehreren Etappen konkretisiert, als Prinzip des Gender Mainstreaming beschrieben und im Amsterdamer Vertrag 1996 bekräftigt. In diesem Vertrag verpflichteten sich alle Staaten der europäischen Union, das Gender-Mainstreaming-Prinzip bei ihrer Politik anzuwenden (vgl. Stiegler 2000). Gender Mainstreaming wurde also politisch erkämpft und durchgesetzt. In der Genderpolitik geht es um beide Geschlechter und die Verhältnisse zwischen ihnen, die grundsätzlich als veränderbar und damit politisch gestaltbar angesehen werden. Gender Mainstreaming ermöglicht, das Geschlechterverhältnis zu analysieren, und macht transparent, dass Entscheidungsprozesse mit Geschlechterverhältnissen zu tun haben. Die Grundlage für Veränderungsprozesse wird damit geschaffen. Diese müssen in politischen Diskursen der Zielfestlegung ihre Richtung erhalten.

Das Ziel von Gender Mainstreaming ist, „in alle Entscheidungsprozesse die Perspektive des Geschlechterverhältnisses einzubeziehen und alle Entscheidungsprozesse für die Gleichstellung der Geschlechter nutzbar zu machen“.

# QM in M

<sup>2</sup> In der englischen Sprache wird „sex“ als biologisch definiertes und „gender“ als sozialkulturell definiertes Geschlecht unterschieden.

## Managing Diversity

Diversity Management wurzelt im Human Resources Management, das in Reaktion auf die ökonomische Rezession der 80er Jahre entstand. Die ökonomische Krise führte zu einer Orientierung an Effizienz und markt-konformem Arbeiten, was sich auch im Non-Profit-Bereich durchsetzte. Mit dem Human Resources Management entstand eine neue Managementströmung, die Unternehmensziele vor allem über die Verbesserung der Qualität und Einsatzfähigkeit des Personals erreichen wollte. Menschliche Potenziale sollten also optimal eingesetzt werden. Die Aufmerksamkeit gegenüber benachteiligten Gruppen sank, da sie ökonomisch weniger Bedeutung hatten. Im Laufe der nächsten beiden Jahrzehnte veränderte sich die Haltung von Unternehmen in einer Weise, die in den Niederlanden als ein „Prozess der Vergesellschaftlichung von Unternehmen“ beschrieben wird (vgl. Bersamusca-Jansen 1999, S. 65), d.h. der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und der Akzeptanz gesellschaftlicher Einflussnahme auf Unternehmensführung. Einerseits durch gesellschaftlichen Druck, andererseits durch den Imagegewinn eines ethischen Unternehmertums, der sich vermarkten lässt, begannen Unternehmen, sich integrierten Unternehmenskonzepten zuzuwenden.

Kundinnen und Kunden sind. Das Managen und Anerkennen von Unterschieden bekam eine marktwirtschaftliche Bedeutung. Managing Diversity fordert, dass Arbeitsverhältnisse die Qualitäten der Mitarbeiterschaft ansprechen und nicht irrelevante Faktoren wie Geschlecht oder Herkunft der Mitarbeiterschaft. Management Diversity ist nicht mit Antidiskriminierungsmaßnahmen gleichzusetzen. Der Abbau von Ausschlussmechanismen soll durch die Anerkennung von Diversität gelingen, um diese Diversität dann systematisch und bewusst als Wettbewerbsvorteil zu nutzen. So wäre beispielsweise die Besetzung an Feiertagen leichter, wenn die Anerkennung unterschiedlicher Religionszugehörigkeiten ermöglicht, als Alternative zum Sonntag den Samstag oder Freitag zum „Sonn- oder Feiertag“ zu machen. Obwohl die Strategie des Managing Diversity ökonomische Interessen zum Anlass hat, lässt sie sich gut mit sozialpolitischen Forderungen verbinden. Deutlich wird dies in einer gemeinsamen Erklärung der europäischen Sozialpartner über die Verhütung von Rassendiskriminierung und Fremdenfeindlichkeit sowie Förderung der Gleichbehandlung am Arbeitsplatz, die 1995 in Florenz vom Gipfel des Sozialen Dialogs verfasst wurde<sup>3</sup>. Einerseits wurden die ökonomischen Aspekte betont:

Das Ziel von Management Diversity ist, dass sich die kulturelle Vielfalt einer Gesellschaft in Organisationen auf allen Hierarchieebenen abbildet und Minderheiten an Entscheidungsprozessen zu beteiligen sind.

Migrantinnen und Migranten kamen als wachsende gesellschaftliche Gruppen in den Blick, da sie nicht nur ein wertvolles Arbeitskräftepotenzial stellen, sondern auch potenzielle

<sup>3</sup> Quelle: „Interkulturelles Management in Beruf und Betrieb“, hg. vom Anti-Rassismus-Informations-Center NRW e.V., Frankfurt/Main 1999. Im Anhang (S. 233–237) findet sich die vollständige Erklärung des Europäischen Gewerkschaftsbundes (EGB), des Europäischen Dachverbandes des Öffentlichen Dienstes (CEEP) und des Europäischen Arbeitgeberverbandes (UNICE).

- „Der Erfolg auf den Märkten hängt mehr und mehr von der Fähigkeit ab, das aus dieser Vielfalt erwachsene Potenzial zu maximieren. Wer dies erfolgreich tut, steigert seine Wettbewerbsfähigkeit und ist besser in der Lage, mit Veränderungen erfolgreich fertig zu werden.“

Andererseits wurden Kenntnisse und Maßnahmen gefordert, um eine Antidiskriminierungspolitik durchzusetzen:

- „Um Rassendiskriminierung am Arbeitsplatz verhüten zu können, ist auch eine gründliche Kenntnis der bewussten und unbewussten Formen unmittelbarer und mittelbarer Diskriminierung erforderlich, dann die Ermittlung und Verbreitung von Verhaltensregeln und erfolgreichen Erfahrungen mit ihrer Verhütung, Vermeidung oder Bekämpfung.“

Es macht Sinn, je nach Organisation, ihres Entwicklungsstandes und ihrer strategischen Ausrichtung „Bündnisse“ zu suchen: Wo Gender Mainstreaming schon weit entwickelt ist, kann sich die interkulturelle Orientierung der Strukturen, Erfahrungen und Instrumente bedienen, die vorhanden sind, und so auch Synergieeffekte ausnutzen. Wo Managing Diversity im Vordergrund steht, kann versucht werden, Ziele und Strategien so zu verändern, dass nicht die ökonomischen Interessen dominieren, sondern auch sozialpolitische Vorstellungen an Gewicht gewinnen. Für die interkulturelle Orientierung und Öffnung von Verwaltung und sozialen Diensten wie auch für Gender Mainstreaming bietet es sich an, die laufenden (Verwaltungs-)Reformprozesse zu nutzen.

**Sabine Handschuck**, Beauftragte für interkulturelle Arbeit, **Dr. Hubertus Schröer**, Leiter des Stadtjugendamtes  
Landeshauptstadt München, Sozialreferat  
Orleansplatz 11  
81669 München  
Tel.: (089) 233-40655  
Fax: (089) 233-40699  
E-Mail: sabine.handschuck@muenchen.de,  
hubertus.schroerer@muenchen.de

## Literatur

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

**Auernheimer, G. (1989):** Kulturelle Identität – Ein gegenaufklärerischer Mythos? In: Das Argument, Heft 3, S. 381–394

**Benhabib, S. (2000):** Kulturelle Vielfalt und demokratische Gleichheit. Politische Partizipation im Zeitalter der Globalisierung. Frankfurt am Main: Fischer

**Bersamusca-Jansen, M. (1999):** Integrales Personalmanagement und kulturelle Diversität. In: Anti-Rassismus-Informations-Centrum (ARIC-NRW) e.V. (Hg.): Interkulturelles Management in Beruf und Betrieb. Frankfurt am Main: IKO-Verlag, S. 58–231

**Bobzien, M./Stark, W./Strauss, F. (1996):** Qualitätsmanagement. Alling: Sandmann

**Handschuck, S./Schröer, H. (2000):** Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste. Ein Strategievorschlag. In: Migration und Soziale Arbeit 3–4. Frankfurt am Main, S. 86–95

**Handschuck, S./Schröer, H. (2001a):** Interkulturelle Orientierung als Qualitätsstandard sozialer Arbeit. In: Auernheimer, G. (Hg.): Migration als Herausforderung für pädagogische Institutionen. Opladen: Leske und Budrich, S. 147–180

**Handschuck, S./Schröer, H. (2001b):** Interkulturelle Kinder- und Jugendhilfeplanung. In: Migration und Soziale Arbeit 2. Frankfurt am Main, S. 10–15

**Hoffman, E. (1994):** Management in Bezug auf kulturelle Verschiedenheit und interkulturelle Kommunikation. In: Jung, R.H. u.a. (Hg.): Vielfalt gestalten – Managing Diversity. Frankfurt am Main: IKO Verlag, S. 47–61

**Prengel, A. (1995):** Pädagogik der Vielfalt. Verschiedenheit und Gleichberechtigung in Interkultureller, Feministischer und Integrativer Pädagogik. Opladen: Leske und Budrich

**Schröer, H. (2000):** Qualitätsmanagement als neue Herausforderung – Qualitätspolitik des öffentlichen Trägers am Beispiel München, S. 19–31. In: Schröer, H./Schwarzmann, B./Stark, W./Strauss, F. (Hg.): Qualitätsmanagement in der Praxis. Freiburg i.Br.: Lambertus

**Schröer, H. (2001):** Qualitätsmanagement in der Jugendhilfe – Kooperation von freier und öffentlicher Jugendhilfe. In: Verein für Kommunalwissenschaften e.V. (Hg.): Qualitätsmanagement in der Jugendhilfe. Aktuelle Beiträge zur Kinder- und Jugendhilfe 30. Berlin: Eigendruck, S. 71–84

**Stiegler, B. (2000):** Wie Gender in den Mainstream kommt. Bonn: Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Arbeit und Sozialpolitik

Eine multikulturelle Stadtgesellschaft,  
wie sie in München bei einem über 20-prozentigen  
Ausländeranteil gegeben ist,  
braucht soziale Regeleinrichtungen,  
die interkulturell geöffnet sind und über interkulturelle  
Qualitätsstandards verfügen.

**Manfred Bosl**

## Interkulturell ausgerichtetes Qualitätsmanagement: Fassade oder Säule?

Im Herbst 1999 schlossen sich drei interkulturelle Regeleinrichtungen in München mit dem Ziel zusammen, ein gemeinsames Qualitätsmanagement zu entwickeln. Die Vereine „Aktiv für interkulturellen Austausch e.V.“ (AKA), „InitiativGruppe – Interkulturelle Begegnung und Bildung e.V.“ (IG) und der Treffpunkt Familie International „TREFFAM“ starteten mit dem QM-Prozess im Frühjahr 2000, nachdem zuvor eine Auswahl über das den Prozess begleitende Institut (Institut für Praxisforschung und Projektberatung – IPP) getroffen wurde. Zusätzlich wurde der Trägerverbund in der Person von Prof. Dr. Stefan Gaitanides (FHS Frankfurt) wissenschaftlich begleitet. Dessen Aufgabe war es, den an sich technokratischen QM-Prozess interkulturell anzureichern.

Ende 2002 wird eine erste jeweils einrichtungsspezifische Version des Qualitätshandbuchs vorliegen und der Öffentlichkeit präsentiert werden. Damit geht ein Arbeitsprozess vorläufig zu Ende, der am besten vielleicht mit „Blut, Schweiß und Überstunden“ zu umschreiben ist. Frustrationen und Stolz über die gelungene Arbeit halten sich die Waage. Und selbstverständlich gibt es keine und keinen Angestellten, die dem QM nicht ein gesundes Maß an Distanz und Kritik entgegenbringt.

Hintergrund für die Einführung des QM war einerseits das Eigeninteresse der beteiligten Organisationen, die bislang erfolgreich geleistete Arbeit nach QM-Kriterien zu beschreiben und zugleich die Arbeitsabläufe zu verbessern. Andererseits wuchs der Druck der öffentlichen Zuschussgeber auf die Organisationen, den

Nachweis der Implementierung von QM zu erbringen. Der Leitung des Stadtjugendamtes München gilt der Dank, den zweijährigen QM-Prozess ideell und finanziell unterstützt zu haben.

Eine multikulturelle Stadtgesellschaft, wie sie in München bei einem über 20-prozentigen Ausländeranteil gegeben ist, braucht soziale Regeleinrichtungen, die interkulturell geöffnet sind und über interkulturelle Qualitätsstandards verfügen. Insofern ist das Interesse der Stadt an dieser speziellen Ausrichtung des QM durchaus begründet. In Zukunft wird man darüber sprechen müssen, wie die hier gemachten Erfahrungen in die soziale Regelpraxis überführt werden können.

In diesem Aufsatz wird versucht, vorwiegend aus der Perspektive einer der beteiligten Einrichtungen, der InitiativGruppe e.V. (IG), ein vorläufiges Resümee zu ziehen. Es wird dargestellt, wie der QM-Prozess gestaltet wurde, welche Abläufe sich bewährt haben, welche Ergebnisse erzielt wurden und mit welchen Schwierigkeiten zu rechnen ist, wenn sich Organisationen auf QM einlassen. Vor allem wird aber auch die Frage gestellt, wie das „Interkulturelle“ in den farbenblinden (d.h. Kultur nicht berücksichtigenden) QM-Prozess einfließen kann.

QM in M

## Warum interkulturelles Qualitätsmanagement?

Diese Frage führt zwangsläufig zu einer grundsätzlicheren Frage, die vorab gestellt werden muss: Was ist Kultur? Kulturen bestehen aus spezifischen Antworten (Normen, Werte, Überzeugungen, Einstellungen, Bilder etc.) der Menschen auf ihre jeweilige Lebenslage. Sie bilden Orientierungssysteme, die die alltäglichen Wahrnehmungen und die Gefühlswelt, das Denken, Handeln und Verhalten der Menschen steuern. Clifford Geertz spricht zudem von Kultur als einem System, das von „den Mitgliedern eines Kollektivs“ geteilt wird. Insofern ist der kollektive Bezug auf die jeweilige Kultur auch ein bedeutender Aspekt der persönlichen Identität.

Im Prinzip sind alle Gesellschaften multikulturell. Es gibt z.B. Männer- und Frauen-, Jugend-, Beamten- oder Stadtkulturen. Die Zu- und Einwanderung nach Deutschland während der letzten fünf Jahrzehnte hat noch zusätzlich zur ethnischen Pluralisierung der Gesellschaft beigetragen. Es ist nur logisch, dass soziale Dienste auf diese neueren Entwicklungen eingehen und multikulturell werden müssen, da die bedürfnisgerechte Versorgung (Kundenorientierung) zweifellos ein Postulat sozialer Arbeit ist. In der Vergangenheit haben sich nationalitäten- und migrationsspezifische Dienste herausgebildet, die aus der sozialen Infrastruktur nicht mehr wegzudenken sind. In jüngerer Zeit wird immer mehr von der Öff-

nung der sozialen Regeldienste für Migrantinnen und Migranten gesprochen, da sich die Bevölkerung ethnisch immer weiter diversifiziert und die Zugangsmöglichkeiten zu sozialen Dienstleistungen für diese unterschiedlichen Zielgruppen verbessert werden müssen. Das Sozialreferat der Stadt München hat in den letzten Jahren verstärkt auf die multikulturelle Ausgangssituation verwiesen und in verbindlichen Leitlinien die interkulturelle Ausrichtung seiner Sozialpolitik formuliert.

Der Anspruch, interkulturell kompetent zu sein und die eigene soziale Arbeit als interkulturell zu bezeichnen, setzt voraus, dass diese Arbeit zusätzlich eine kulturelle Dimension beinhaltet. Interkulturelle Verständigung beschäftigt sich mit kulturellen Differenzen und interkulturellen Gemeinsamkeiten.

Die Fokussierung auf Kultur ist selbst für Migrationseinrichtungen und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht selbstverständlich. Die gesellschaftliche Ungleichheit, wie sie bei ethnischen Minderheitsangehörigen nachweislich der Fall ist, wird in erster Linie auf die soziale, politische und ökonomische Ausgrenzung zurückgeführt. Erklärungsmuster, die Benachteiligungen von Migrantinnen und Migranten auch mit kultureller Differenz begründen (kulturelle Ungleichzeitigkeiten, ethnische Kolonibildung, kulturelle Hegemonie der Aufnahmegesellschaft etc.), werden als unzutreffend und unzulässig abgelehnt. Solche Interpretationen gelten als rückschrittlich. Und tatsächlich haftet ihnen der Geruch der Unabänderlichkeit kultureller Prägungen an. Ein scheinbar rassistischer Kulturalismus, der die Menschen auf ihre Herkunft reduziert und ihre kulturellen Handlungsmuster auf Dauer zementiert. Auch die von diesen Vorurteilen betroffenen Einwanderinnen und Einwanderer lehnen eine solche Festschreibung zu Recht ab, leugnet sie doch jegliche Möglichkeit der persönlichen Emanzipation.

Aber: Es wäre geradezu unvernünftig, in der sozialen Arbeit den kulturellen Faktor zu leugnen. Diese Aussage trifft die IG ausdrücklich

Kulturen bilden Orientierungssysteme, die die alltäglichen Wahrnehmungen und die Gefühlswelt, das Denken, Handeln und Verhalten der Menschen steuern.

Im Prinzip sind alle Gesellschaften multikulturell.

Die interkulturellen Regeldienste müssen den Hilfe und Rat suchenden Menschen einen pragmatischen Weg der gesellschaftlichen Integration anbieten und zugleich die Ursachen der Ausgrenzung analysieren und bekämpfen.

vor dem Hintergrund einer langjährigen integrativen Arbeit. Dabei geht es vorwiegend um „soziale Ressourcenerschließung“ (Silvia Staub-Bernasconi) und insofern um eine „Entkulturalisierung von Konflikten“. Die IG ist eine soziale Einrichtung, in der ehrenamtliche und professionelle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die schulische und berufliche Chancengleichheit von Migrantinnen und Migranten verfolgen. Hunderte von Migrantinnen und Migranten durchlaufen jährlich Maßnahmen wie Sprachförderung, Schülerförderung oder ausbildungsbegleitende Hilfen. Die soziale Integration in eine moderne Dienstleistungsgesellschaft ist nur über schulische und berufliche Qualifizierung möglich. Aber die Erfahrung zeigt, dass parallel dazu „psychische Ressourcen“ erschlossen werden müssen, die kulturelle Identitäten der Zu- und Einwanderinnen und Einwanderer akzeptieren und kommunikative Reflexionen eröffnen. Nur der Einklang dieser Aspekte führt zum Erfolg der sozialen Maßnahmen.

Die in der Tradition der migrationsspezifischen Dienste stehenden interkulturellen Regeldienste haben die Aufgabe, den allgemeinen Widerspruch jeglicher sozialen Arbeit aufzulösen. Sie müssen in der Lage sein, den Hilfe und Rat suchenden Menschen einen pragmatischen Weg der gesellschaftlichen Integration anzubieten und zugleich die Ursachen der Ausgrenzung zu analysieren und zu bekämpfen. Auch die Wirkung des Multikulturalismus muss bedacht werden. Es wäre gewiss falsch, in der Propagierung eines gleichsam naiven Multikulturalismus eine wirksame Bekämpfung

der gesellschaftlichen Desintegration von ausländischen Minderheiten zu sehen. Die hier im QM-Verbund zusammengeschlossenen Einrichtungen verfolgen seit Jahrzehnten einen glaubwürdigen Integrationspfad als Alternative. Er verbindet individuelle Hilfen (Beratungen und Gruppenarbeit sowie Lehrgänge, die Fähigkeiten und Qualifizierungsabschlüsse zur gesellschaftlichen Integration vermitteln) mit kollektiven Empowermentstrategien (Selbstorganisation und Selbsthilfe). Ihre Integrationsarbeit ist wohlütig und politisch zugleich.

Im Übrigen sind alle Kulturen im Laufe der Geschichte dynamischen Veränderungen unterworfen. Die Globalisierung der Lebensverhältnisse führt allgemein zu einem kulturellen Wandel, der die Menschen in keinem Land der Erde unberührt lässt. Auch hier zu Lande sind die Menschen gezwungen, sich ständig und in immer schnelleren Rhythmen den sozioökonomischen Veränderungen anzupassen. In Deutschland gibt es letztlich kein stereotypes Bild einer Nationalkultur mehr. Kulturelle Vielfalt in diversen kollektiven und individuellen Erscheinungsformen ist längst Realität. Diejenigen, die der Vorstellung von einer homogenen Gesellschaftsformation anhängen, sprechen unbewusste Instinkte an und können damit erfolgreich sein (z.B. die Mobilisierung durch den Begriff der „deutschen Leitkultur“). Doch sie finden letztlich keine Antwort auf die Herausforderungen, vor die sich moderne Gesellschaften gestellt sehen.

Die Spannung zwischen der Betonung von einerseits Gleichheit und andererseits Unter-

schiedlichkeit der Menschen in multikulturellen Gesellschaften bleibt unter diesen Voraussetzungen bestehen. Nicht nur in der Politik, sondern auch in der sozialen Arbeit. Gemeint ist damit nicht die Relativierung grundsätzlicher demokratischer Werte und Überzeugungen. Gemeint sind vielmehr die von der Mehrheitsgesellschaft zu akzeptierenden und tolerierenden fremdkulturellen Lebensäußerungen der Migrantinnen und Migranten, die sich hauptsächlich im Privaten abspielen. Dies können z.B. sein: die Verwendung der Muttersprachen, Kommunikationsstile, Zeitvorstellungen, Erziehungsverhalten der Eltern, Bekleidungs Vorschriften, Ernährungsgewohnheiten, die Bedeutung und Ausprägung von Minderheiten-Subkulturen, die zentrale Bedeutung der Familienkollektive und die Pflege verwandtschaftlicher Beziehungen, die spezifischen Geschlechter- und Generationenbeziehungen, die Vorstellungen von Ehrenkodizes, die Verpflichtungen gegenüber Personen innerhalb und außerhalb der Familien, die religiösen Glaubensvorschriften und -praktiken.

Aus dieser sicher unvollständigen Aufzählung geht hervor: Interkulturelle Kompetenz von Einrichtungen und pädagogischem Personal muss

- auf die Unterschiedlichkeit der kulturellen Erwartungen und Bedürfnisse der Migrantinnen und Migranten eine angemessene Antwort finden,
- bei vorhandenen, möglichen und imaginären Konflikten bzw. kulturellen Differenzen zwischen Angehörigen von Mehrheits- und Minderheitenkulturen in der Gesellschaft eine vermittelnde Position einnehmen (interkulturelle Verständigung) und
- eine Balance zwischen der Anerkennung kultureller Differenzen und der Förderung kultureller Gemeinsamkeiten finden.

In der interkulturellen Praxis können diese Ansprüche durchaus Konsequenzen haben. Denkbar wären kunden- und bedürfnisnahe Projekte, die nationalitäten- oder ethnospezifische Gruppenaktivitäten anstelle zwanghafter Internationalisierung zulassen, strenge Altersgruppeneinteilung zu Gunsten einer Altersmischung vermeiden, die aktive Nutzung der Herkunftssprachen akzeptieren statt diese minder zu beurteilen oder gar auszuschließen, ganzheitliche Konzepte spezialisierten Dienstleistungen vorziehen und Migrantinnen und -kollegen gezielt und bevorzugt zur Bildung von multi- statt monokulturellen Teams einstellen.

Richtig verstandenes interkulturelles Qualitätsmanagement erleichtert den Migrantinnen und Migranten den Zugang zur Kultur des Aufnahmelandes.

Soziale Einrichtungen, die Anspruch auf interkulturelle Qualifizierung erheben, müssen kulturelle Differenz prinzipiell akzeptieren und konzeptionell gleichberechtigt verankern. Oder anders formuliert: Eine Einrichtung, die einen Qualitätsstandard entwickelt, der partikuläre Bedürfnisse und Interessen ignoriert, kann niemals interkulturell sein. Ein so verstandenes interkulturelles Qualitätsmanagement bedeutet keinen Verzicht auf die Erfordernisse gesellschaftlicher Integration. Im Gegenteil, es erleichtert den Migrantinnen und Migranten den Zugang zur Kultur des Aufnahmelandes.

## Der eigene Weg zur Organisation des Qualitätsmanagements

Die Aufgabe im Rahmen des interkulturellen Qualitätsmanagements war, die Qualität der vorgehaltenen Dienstleistungen der drei Einrichtungen zu beschreiben. Zugleich war mit der Implementierung von QM eine kontinuierliche und nachhaltige Strategie zur Verbesserung der interkulturellen Arbeit verbunden. Wie gestaltete sich dieser QM-Prozess unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen und mit den vorgegebenen Instrumenten des Qualitätsmanagements?

Am Beginn des QM-Prozesses stand der Aufbau entsprechender Strukturen. Es war notwendig, insgesamt ca. 70 hauptamtliche Angestellte, die in etwa 20 Projekten beschäftigt sind, mit einzubeziehen. Auf Vorschlag der Beratungsinstitution (IPP) etablierte sich einrichtungsübergreifend ein Lenkungskreis (fünf Personen) und eine Qualitätsbeauftragtenrunde (ca. zehn Personen). Der Lenkungskreis (LK) hatte die Aufgabe, den Ablauf des QM-Prozesses zu gewährleisten, ihn zu begleiten und zu koordinieren. In diesem Gremium waren die Geschäftsführer der drei Einrichtungen sowie zwei weitere gewählte Qualitätsbeauftragte vertreten. Der Gruppe der Qualitätsbeauftragten (QB) oblag die eigentliche Erarbeitung der Qualitätsstandards. Die QBs wurden während der gesamten Dauer der Projektphase auf Seminaren fortgebildet und auf entsprechenden QB-Treffen angeleitet, die inhalt-

lichen Vorgaben des Qualitätsmanagements zu erarbeiten und zu reflektieren. Zu den QM-Bestandteilen zählen: ein Leitbild für die jeweilige Einrichtung zu entwerfen, Ziele zu entwickeln, Schlüsselprozesse zu benennen, Aufbau- und Ablauforganisation anzupassen, ein Qualitätshandbuch zu erstellen und Auswertungsverfahren zu entwickeln. Diese Bausteine bilden einen Kreislauf, der in Theorie und Praxis nie endet und dessen einzelne Bestandteile sich ständig rückkoppeln.

Aus diesem Grund ist es nicht zwingend notwendig, wie üblicherweise vorgesehen, mit der Entwicklung eines Leitbildes für die Einrichtung zu beginnen. Vielleicht entsprechend der für interkulturelle Einrichtungen nicht ganz uncharakteristischen Vorgehensweise, zirkuläres Denken und Handeln dem linearen vorzuziehen, haben die QM-Verantwortlichen bereits im Anfangsstadium entschieden, den QM-Prozess parallel auf verschiedenen Ebenen zu beginnen. Die Ausarbeitung eines Leitbildes hatte eine geringe Priorität und wurde z.T. erst ganz zum Schluss erarbeitet. Vorrang hatten hingegen die Kundenerwartungen und -bedürfnisse. Folgerichtig wurde in Ergänzung zur Schulung der Qualitätsbeauftragten eine Kundenbefragung vorbereitet und nach ca. einem Jahr durchgeführt. Sie diente in der Folgezeit als Grundlage für die Erarbeitung interkultureller Qualitätsstandards.

Zu den QM-Bestandteilen zählen:

- ein Leitbild für die jeweilige Einrichtung zu entwerfen,
- Ziele zu entwickeln,
- Schlüsselprozesse zu benennen,
- Aufbau- und Ablauforganisation anzupassen,
- ein Qualitätshandbuch zu erstellen und
- Auswertungsverfahren zu entwickeln.

M

Daneben gründeten sich diverse Qualitätszirkel. Sie beschäftigten sich vor allem mit Themen und Aufgabenstellungen, die in den Einrichtungen ein Problem darstellten oder nicht zufrieden stellend gelöst waren. Mit den in den Fortbildungsveranstaltungen erlernten QM-Techniken gingen die Qualitätszirkel daran, Verbesserungen der institutionellen Organisationsabläufe herbeizuführen, zunächst noch ohne den Anspruch der Schriftform, die für das QM-Handbuch vorgesehen ist. Es bildeten sich z.B. folgende Qualitätszirkel:

- zur Verbesserung der Effektivität der Teamsitzungen (angefangen beim zentralen Team der IG, dem sog. Delegiertenteam zur Koordination der organisatorischen Arbeit, in dem alle Projekte mit je einer Person vertreten sind),
- zur Verbesserung der räumlichen Situation in unbefriedigend organisierten Bereichen (z.B. Empfang),
- zur Verbesserung der Sauberkeit und Ordnung in der Einrichtung (insbesondere die Art und Weise der Reinigung),
- zur Verbesserung des Produktionsprozesses der Mitgliederzeitung „elele“,
- zur Verbesserung der Qualität der Computertechnologien und der Nutzung des Internets,
- zur Verbesserung der interkulturellen Qualität der Praktikantinnen- und Praktikanten-Anleitung oder
- zur Verbesserung und Transparenz vieler sonstiger Verwaltungsabläufe (z.B. Einzug von Teilnehmergebühren, Material- und Schlüsselverwaltung, Zahlungsverkehr, Fremdnutzung der Räume) sowie die Festlegung von Qualitätszielen der IG-Verwaltung und des IG-Buchhaltungsservice.

Diese Qualitätszirkel hatten den Vorteil, dass bereits zu einem möglichst frühen Zeitpunkt andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den QM-Prozess einbezogen wurden, die nicht unmittelbar eine QM-Funktion innehatten. Somit konnte sich schon nach kurzer Zeit ein allgemeines Qualitätsbewusstsein entwickeln.

## Der Schlüssel zum interkulturellem management: das multikulturelle

Relativ schnell kam es auch zur Gründung eines trägerübergreifenden Qualitätszirkels, der die schwierige Aufgabe hatte, einen Schlüsselprozess zu beschreiben, der für alle am QM beteiligten Einrichtungen von herausragender Bedeutung war und ist. Es handelte sich um die Formulierung von interkulturellen Standards der Teamarbeit.

Die Implementierung von Qualitätsmanagement in Einrichtungen ist nur möglich, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vom Beginn der Planung bis zur konkreten Umsetzung beteiligt werden. Es ist besonders hervorzuheben, dass der Betriebsrat der IG der Einführung von QM einhellig zugestimmt und insbesondere den QZ „Interkulturelles Team“ begleitet hat. QM ist grundsätzlich mitarbeiterorientiert. Darauf haben die Einrichtungen sehr sorgfältig geachtet, wobei es den Einrichtungen nicht schwer gefallen ist, da sie der Tradition der Bürger- und Initiativenbewegung entstammen. Partizipation ist kein Fremdwort – es wird in den Einrichtungen gelebt. Dieses Selbstverständnis einer mitarbeiterorientierten Einrichtung findet seinen Ausdruck durch flache Hierarchie, persönliches Engagement sowie hohe Verantwortlichkeit und Leistungsbereitschaft. In den Einrichtungen sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedlicher Herkunft beschäftigt, je nach Projekt in unterschiedlichem Maße. Insgesamt jedoch sind ethnisch Deutsche immer noch in der Mehrzahl; ein Umstand, der auch in Zukunft Affirmative-Action-Maßnahmen rechtfertigt.

Das Ergebnis dieses Qualitätszirkels (siehe Seite 32) ist beachtlich. Es beschreibt strukturelle und prozessuale Qualitätsstandards, die eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche interkulturelle Migrationssozialarbeit darstellen. Sie beschäftigen sich mit Grundregeln der Zusammenarbeit in multikulturell

## Interkulturelles Qualitätsmanagement Das multikulturelle Team

zusammengesetzten Teams und mit Grundeinstellungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie kommunikativen Standards im Verhältnis zu Kundinnen und Kunden, Nutzerinnen und Nutzern sowie Klientinnen und Klienten. Beschrieben wird die Qualitätspolitik der Einrichtung beim Personalauswahlverfahren und bei der Repräsentation von Migrantinnen und Migranten im Team sowie in Leitungsfunktionen. Es werden zudem Vorschläge gemacht, wie mit Mehrsprachigkeit im Team, mit kultureller Vielfalt oder mit interkulturell bedingten Konflikten umzugehen ist. Diese Qualitätsstandards bilden gewissermaßen den interkulturellen Geist der Einrichtungen. Hervorzuheben ist, dass diese Standards von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der IG einstimmig in einer Mitarbeiterversammlung beschlossen wurden.

In weiteren Schritten werden ab Herbst 2002 ähnliche Standards interkultureller Zusammenarbeit partizipativ entwickelt, die die Kooperation zwischen hauptamtlich und freiberuflich sowie zwischen haupt- und ehrenamtlich Beschäftigten im Verhältnis zu den Nutzerinnen und Nutzern der Einrichtung betreffen.

Ein weiterer trägerübergreifender Qualitätszirkel, der sich mit Qualitätsstandards interkultureller Beratung befasste, stellte seine Ergebnisse im Oktober 2002 intern vor. Dieser QZ bezog sich explizit auf die Ergebnisse der Kundenbefragung und führte zusätzlich zwölf Interviews bei Kolleginnen und Kollegen ausländischer Herkunft durch, um ein möglichst umfassendes Bild von der interkulturellen Beratungsqualität zu erhalten. Konkret wurde gefragt: „Was ist für dich interkulturelle Beratung? Was machst du deiner Meinung nach anders als Kolleginnen und Kollegen deutscher Herkunft? Welche Punkte sind bei der interkulturellen Beratung wichtig hinsichtlich Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität?“

Die Implementierung von Qualitätsmanagement in Einrichtungen ist nur möglich, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vom Beginn der Planung bis zur konkreten Umsetzung beteiligt werden.

Die Antworten fanden Eingang in die Beschreibung des Schlüsselprozesses „Interkulturelle Beratung“, der in den kommenden Monaten mit allen Kolleginnen und Kollegen diskutiert und abgestimmt werden soll.

QM in M

## Partizipation als Voraussetzung für erfolgreiches Qualitätsmanagement

An der Art und Weise des Zustandekommens von Ergebnissen des interkulturellen Qualitätsmanagements ist zu erkennen, welche Dinge bei der Implementierung von QM zu berücksichtigen sind.

- Zunächst wird deutlich, dass QM in einer Organisationskultur wie der IG (das gilt mit großer Wahrscheinlichkeit auch für die QM-Partnerorganisationen) nicht von oben nach unten dekretiert werden kann. Als äußerst hemmend für den QM-Verlauf hat sich die Trennung in Lenkungs- und Qualitätsbeauftragtenrunde erwiesen. Die Konstruktion einer Hierarchie im Rahmen von QM stellt eine Gefahr für Einrichtungen dar, die in ihrer Programmatik die Gleichberechtigung zwischen Deutschen und Nichtdeutschen verankert haben. Mit anderen Worten: QM soll im Gegenteil dazu demokratisierende und partizipative Elemente stärken und verankern, nicht bürokratisierende.
- In diesem Zusammenhang wird jede von außen einwirkende Projektberatung argwöhnisch betrachtet, da sie mit dem QM eine fremde, der Wirtschaft entlehnte Kultur und Sprache einbringt und gewachsene Strukturen infrage stellt. Mit Sicherheit wäre der QM-Prozess gescheitert, wenn er sich lediglich auf die formalen und technokratischen Aspekte beschränkt hätte. Erst als das Bedürfnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgegriffen wurde, sich über aktuelle theoretische Grundlagen der Migrationssozialarbeit zu informieren und damit einen Gegenpol zu der rein ökonomischen Kolonisierung der sozialen Arbeit zu bilden, konnte der QM-Prozess fortgesetzt werden. Durch die inhaltlich sozialpädagogische Orientierung und Selbstvergewisserung im Rahmen einer zweitägigen Fortbildung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Referent: Prof. Dr. Stefan Gaitanides) ist es möglich geworden, auf dieser Basis eigen-

ständige interkulturelle Standards im Rahmen von QM zu entwickeln.

- Vor Beginn des QM-Prozesses verspürten die beteiligten Personen zugegebenermaßen einen Hauch von Überheblichkeit, der im Laufe der Zeit einer gewissen Ehrfurcht gewichen ist. Ausgangspunkt war die hohe personen- und projektbezogene Qualität der interkulturellen Arbeit in der Einrichtung schon vor Beginn des QM-Prozesses. Diese sollte trotz einer wesentlichen Zielsetzung von QM, nämlich die Personenunabhängigkeit von Dienstleistungen, unbedingt erhalten bleiben. Unter keinen Umständen sollte durch QM die überragende Rolle der Persönlichkeit der Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen ausgeschaltet werden, denn gerade in der interkulturellen Verständigungsarbeit sind persönliche Nähe, Vertrauen und Überzeugung unverzichtbar. Die Umsetzung in formalisierte und standardisierte Organisationsabläufe unter Berücksichtigung des persönlichen Faktors ist deshalb schwierig und braucht mehr Zeit als ursprünglich angenommen. Anzustreben ist ein Vorgehen, das die individuell geleistete Arbeit würdigt und angemessenes Tempo aufweist, das die Lern- und Qualifizierungsprozesse der Beteiligten, die Größe der Einrichtung, die Erfordernisse der laufenden Projektarbeit und die aktuellen Herausforderungen berücksichtigt. An Letzterem mangelte es nicht, z.B. Diskussion um und Einmischung in das Zuwanderungsgesetzgebungsverfahren, 30-Jahr-Feier der IG, Renovierungen, Raumsuche/Umzüge, Haushaltskürzungen.

Qualitätsmanagement soll demokratisierende und partizipative Elemente stärken und verankern, nicht bürokratisierende.

- Im Gegensatz zu sozialen Einrichtungen, in denen entweder nur ethnisch Deutsche oder nur ethnische Ausländerinnen und Ausländer mit deutschen Vorgesetzten arbeiten, haben interkulturelle Einrichtungen mit multikulturell zusammengesetzten Teams andere Probleme zu bewältigen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesen Teams sind der Auffassung, dass sie voneinander in der täglichen Zusammenarbeit profitieren können und dass sich diese interkulturelle Qualität zum Vorteil für die Dienstleistungsempfänger auswirkt. Dafür gibt es zahlreiche Beweise. Dennoch ist Selbstkritik angebracht und es wäre auch seltsam, wenn sich die Einrichtungen mit diesem Zustand zufrieden gäben. Ohne Differenzen konstruieren zu wollen, müssen sie doch zur Kenntnis genommen werden. Auffallend war:
  - Die Kolleginnen und Kollegen ausländischer Herkunft haben sich nicht oder nur durch intensive Nachfrage als Qualitätsbeauftragte zur Verfügung gestellt. Nur mit Mühe war es möglich, eine Person ausländischer Herkunft zur Teilnahme im Lenkungsreis zu bewegen.
  - Der QZ „Interkulturelle Teams“ litt unter der mangelnden Beteiligung von Deutschen und der QZ „Interkulturelle Beratung“ unter der mangelnden Beteiligung von Migrantinnen und Migranten.
  - Bei der schriftlichen Befragung von Mitgliedern zweier Teams nach der Zufriedenheit und Effektivität der jeweiligen Teamarbeit über mehrere Wochen hinweg wurden (bei allgemein hohem Niveau) deutliche Unterschiede in der Bewertung hinsichtlich der ethnischen Zugehörigkeit sichtbar. Die Teammitglieder ausländischer Herkunft beurteilten die Teamarbeit durchweg schlechter als ihre deutschen Kolleginnen und Kollegen.

Diese Beispiele machen Unterschiede sichtbar, die für interkulturelle Einrichtungen zunächst als unangenehm empfunden werden müssen. Sie verweisen auf unausgesprochene Differenzen. In der Folgezeit

konnten die damit zusammenhängenden Fragen in verschiedenen Gremien und Q-Zirkeln diskutiert werden. Vor allem der QZ „Interkulturelle Teamstandards“ hat hinsichtlich der Aufarbeitung dieser Unterschiede wertvolle Arbeit geleistet. Mit dem Ergebnis bietet sich nunmehr die Chance, sich neuralgische Punkte in der Zusammenarbeit wie Kulturgebundenheit im beruflichen Handeln, Zugangsformen im Umgang mit den Nutzerinnen und Nutzern und Machtfaktoren im Hinblick auf die Anwendung beruflichen und sprachlichen Wissens bewusst zu machen. Die persönliche Offenheit im Kollegenkreis ist dafür Voraussetzung.

- Die Kundenbefragung, bei der ca. 100 Personen unterschiedlicher Herkunft, unterschiedlichen Geschlechts und unterschiedlichen Alters teilgenommen haben, hat den Einrichtungen ein erfreuliches Feedback zu den bestehenden Dienstleistungsangeboten beschert, andererseits aber auch Rätsel aufgegeben. Die SERVQUAL-Methode, im Beitrag von Monika Bobzien näher beschrieben, hat sich als besonders geeignet für die Zielgruppe der Migrantinnen und Migranten erwiesen. Besonders positiv bemerkbar macht sich die kommunikative Methode, die den Migrantinnen und Migranten mehr entgegenkommt als schriftliche Umfragen. Die besten Gesprächsergebnisse werden bei projektbezogenen muttersprachlichen Gruppen erzielt. Gemischt zusammengesetzte Gruppen eignen sich, wenn die deutschen Sprachkenntnisse einheitlich gut sind. In jedem Fall müssen die Interviewer gut ausgebildet und in der Lage sein, den Gesprächsfluss nach bestimmten Kriterien aktivierend zu gestalten.

Q M in M

Ambiguitätstoleranz ist ein besonders wichtiges Qualifizierungsmerkmal für sozial Tätige in der interkulturellen Arbeit. Zur interkulturellen Kompetenz gehören daneben Respekt, Flexibilität, Herzlichkeit, Engagement und Anteilnahme.

Es ist eine zunächst bestürzende und verwirrende Erfahrung, dass die Erwartungen der Kundinnen und Kunden in alle Richtungen gehen und sehr widersprüchlich sind. So wünschen sich Kursteilnehmerinnen und -teilnehmer strenge und nachsichtige Lehrkräfte oder distanzierte und einfühlsame Beraterinnen und Berater. Auf religiöse Vorschriften soll geachtet, aber nicht übertrieben reagiert werden. Die Rat Suchenden erhoffen sich konkrete Hilfe bei Entscheidungen, lehnen aber Bevormundung ab. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen jederzeit ansprechbar und verfügbar sein, sich andererseits aber durch Dritte nicht unterbrechen und stören lassen. Die Liste ließe sich beliebig fortführen und zeigt, wie anspruchsvoll interkulturelle Arbeit (z.B. als Sprachlehrkraft) ist. Ambiguitätstoleranz ist ein besonders wichtiges Qualifizierungsmerkmal für sozial Tätige in der interkulturellen Arbeit. Zur interkulturellen Kompetenz gehören daneben Respekt, Flexibilität, Herzlichkeit, Engagement und Anteilnahme.

## Qualitätsmanagement – ein Papiertiger?

Der QM-Prozess wurde begonnen mit dem verheißungsvollen Versprechen, dass soziale Einrichtungen auf Dauer nur finanziell vom Stadtjugendamt gefördert werden, wenn sie den Nachweis einer internen Qualitätspolitik erbringen. Heute, in Zeiten einschneidender Haushaltskürzungen, ist unklar, ob diese Aussage wirklich Gültigkeit besitzt. Tatsache ist, dass alle am QM beteiligten Organisationen auf den Kürzungslisten der Jugendamtsverwaltung stehen. Dafür gibt es aus Sicht der betroffenen Organisationen mehrere Begründungen:

- Die Umstrukturierung des Stadtjugendamtes („Neue Steuerung“) in Produktgruppen hat einen Nachteil: Projekte finden sich in anderen „Schubladen“ wieder. Einrichtungen, die sich originär mit Querschnittsaufgaben befassen, z.B. geschlechtsspezifische oder interkulturelle Projekte, lassen sich schwer in diese Schematik einordnen und finden sich, wenn sie bei der Bildung von Jugendhilfe-Arbeitsgemeinschaften entsprechend zugeordnet werden, zum Erstaunen (Entsetzen?) in separierten Arbeitskreisen wieder (z.B. Facharbeitskreis „Hilfen in gefährdeten Lebenslagen“, der sich inzwischen umbenannt hat). Wenn es um die Finanzierung unter Sparzwängen geht, werden die einzelnen Projekte unabhängig vom vorgehaltenen Qualitätsmanagement auf ihre Kernbereiche reduziert. So wird der IG bei einem in der Jugendsozialarbeit angesiedelten Projekt der Kürzungsvorschlag nahe gelegt, die offene Jugendarbeit (Cafébetrieb, Veranstaltungen) einzuschränken, während in einem in der offenen Jugendarbeit angesiedelten Projekt die Einsparung in der Jugendsozialarbeit (Nachmittagsbetreuung) zu erfolgen hat. Eine ganzheitliche Förderung der Jugendlichen, wie es im QM der IG beschrieben und jahrzehntelang erfolgreich praktiziert wird, wird so durch die Produktgruppen-Versäulung unmöglich gemacht.

- Die Verwaltungsapparate interessieren sich im Grunde für die Einzelheiten des QMs bei Trägern nicht wirklich, sondern nur für den Nachweis, dass QM-Standards existieren. QM ist eine Angelegenheit der antragstellenden Einrichtungen, die diese Leistung vorweisen müssen. Die Verwaltung beurteilt die Projekte nach den eingereichten Leistungsbeschreibungen, die selbstverständlich auch Qualitätsgesichtspunkte enthalten. Aber ist es nicht wahr, dass übergeordnete Schlüsselprozesse, wie z.B. der beigefügte zu „Interkulturelle Teams“, der die eigentliche interkulturelle Qualität der von Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen geleisteten Arbeit zum Ausdruck bringt, gar nicht in die Beurteilung der Projektarbeit einfließen?

lität. Eine weitere Erkenntnis im Laufe des QM-Prozesses war, dass die Qualität der Arbeit mit der Perfektion der Organisation in enger Verbindung steht. Die Anstrengungen zur Erbringung der Dienstleistungen sollen am besten von den Kundinnen und Kunden nicht bemerkt, die Erwartungen sogar übertroffen werden. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen organisatorische Querschnittsaufgaben, die keine sozialpädagogischen sind, personell und finanziell aufgewertet werden. Gewiss liegen hier organisatorische Versäumnisse in der Einrichtung vor. Die Projekte haben sich in der Vergangenheit vergrößert und vermehrt. Aber die dazu notwendigen Unterstützungsleistungen wie Reinigung, Telefonservice,

Die Qualität der Arbeit steht mit der Perfektion der Organisation in enger Verbindung.  
Die Anstrengungen zur Erbringung der Dienstleistungen sollen am besten von den Kundinnen und Kunden nicht bemerkt, die Erwartungen sogar übertroffen werden.

Wer dies bestreitet, möge sich bitte die Frage ehrlich beantworten, ob eine gleichberechtigte BAT-Einstufung für eine Angestellte ausländischer Herkunft ohne Formalqualifikation förderfähig ist und ob die Mehrkosten für nachträglich qualifizierende Bildungsmaßnahmen (z.B. Deutsch für Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen ausländischer Herkunft) vom Zuschussgeber getragen werden. Oder ein anderes Beispiel: Wer in der öffentlichen Verwaltung interessiert sich ernsthaft für die Auswirkungen beim komplizierteren Einzug von Teilnehmergebühren und Beiträgen, wenn Migrantinnen der Kursbesuch vom Ehepartner (noch) nicht erlaubt wird? Der Einzug per Bankkonto scheidet aus. Der Zeit- und Arbeitsaufwand bei Bargeldannahme ist jedoch wesentlich höher. Er ist aber in diesen Fällen eine unverzichtbare interkulturelle Qua-

Empfang, Computervernetzung, Hausmeisterdienste oder Kontrolltätigkeiten bei Fremdnutzung der Räume usw. sind nicht mitgewachsen. Im Rahmen von QM werden sie schmerzlich vermisst. Sie sind natürlich nicht zum Nulltarif zu haben. Mit welchem Zuschussgeber, der Qualität verlangt, kann heute noch über die Finanzierung der Verbesserung der Dienstleistungsqualität gesprochen werden? Wer hat dafür noch ein Ohr?

- Immer häufiger macht die IG die Erfahrung, dass bei Projektausschreibungen nicht nur bei der Stadt München, sondern auch bei anderen öffentlichen Zuwendungsgebern, wie der Bundesanstalt für Arbeit, dem Bundesamt für Migration und Flüchtlinge oder der Europäischen Kommission, Leistungs- und Qualitätsmerkmale detailliert vorgegeben werden, die für interkulturelle Perspek-

tiven keinen Raum lassen. Die Folge ist, dass bei gleicher Leistung letztlich der Preis des Angebotes entscheidet. In diesen Fällen haben wir es immer mehr mit Lohn- und Gehaltsdumping zu tun – auch ein Verlust von Qualität! Die Ausschreibungen enthalten zwar Inputkriterien, z.B. das Verhältnis von hauptamtlich zu freiberuflich Beschäftigten, werden aber in der Praxis und während der Projektlaufzeiten nicht kontrolliert. So erhärtet sich der Verdacht, dass bei konkurrenten Anbietern vieles versprochen, aber nicht eingehalten wird. QM – egal in welcher Qualität – wird verlangt. Hauptsache sie ist in irgendeiner Weise zertifiziert und der Output stimmt.

Zurück bleibt ein schales Gefühl: QM wird zum Instrument der Kostenreduzierung. Soziale Dienstleistungen werden normiert und mit anderen freien Anbietern im Hinblick auf Einsparpotenziale verglichen. Die Strategie könnte als Formel lauten: Regulierung der Dienstleistungen (angereichert durch Bürokratisierung) und De-Regulierung des Anbietermarktes (einhergehend mit Auflösung der Tarifbindungen).

Die Schnittstelle „private Träger – öffentliche Verwaltung“ ist noch stark verbesserungsbedürftig und sollte selbst einem Qualitätsmanagementprozess unterworfen werden.

Der Qualitätsmanagementprozess h...  
der Einrichtungen eine Reihe von p...  
Nach innen haben die Einrichtungen...  
und demokratisches Verfahren gew...  
das bei aller Kritik und Selbstkritik...  
zur Stärkung und Bestätigung der e...

- Aus den kritischen Ausführungen bezüglich der Umsetzung von QM ist zu entnehmen, dass die Schnittstelle „private Träger – öffentliche Verwaltung“ bei der allseits gewünschten Implementierung noch stark verbesserungsbedürftig ist und selbst einem QM-Prozess unterworfen werden sollte. Generell wünschen sich die beteiligten Organisationen seitens der Verwaltung mehr Achtung und Respekt gegenüber der Ausarbeitung des interkulturellen Qualitätsmanagements und der daraus entstehenden Konsequenzen. Inwieweit die politischen Entscheidungsträger den Nachweis interkulturellen Qualitätsmanagements würdigen, bleibt eine spannende Frage. Die anrollende Kürzungswelle wird darüber näheren Aufschluss geben und – so ist zu vermuten – zu einem Revival korporatistischer und lobbyistischer Interessen führen. QM zum Trotz.

hatte innerhalb  
positiven Auswirkungen.  
ein partizipatives  
wählt,  
eigenen Arbeit beigetragen hat.

## Am Qualitätsmanagement beteiligte Organisationen

### **InitiativGruppe – Interkulturelle Begegnung und Bildung e.V. (IG)**

Hermann-Lingg-Straße 13  
80336 München  
[www.initiativgruppe.de](http://www.initiativgruppe.de)

Der Autor ist Leiter der IG.

### **Aktiv für interKulturellen Austausch e.V. (AKA)**

Rosenheimer Straße 123  
81667 München  
[www.aka-muenchen.de](http://www.aka-muenchen.de)

### **Treffpunkt Familie International (TREFFAM)**

Tübinger Straße 11  
80686 München

## ... aber der Aufwand lohnt sich!

Der pessimistische Ausblick soll jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass der QM-Prozess innerhalb der genannten Einrichtungen eine Reihe von positiven Auswirkungen hatte. Nach innen haben die Einrichtungen ein partizipatives und demokratisches Verfahren gewählt, das bei aller Kritik und Selbstkritik zur Stärkung und Bestätigung der eigenen Arbeit beigetragen hat. Zudem haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an einer breiten beruflichen Qualifizierung teilgenommen, die nachhaltige Verbesserungen und Veränderungen in der täglichen Arbeit erbracht hat.

Die zusätzlichen Anstrengungen waren nicht umsonst, auch wenn sie durch die Indifferenz von außen konterkariert werden sollten. Das in Gestalt eines betriebsinternen Handbuchs gegossene Endprodukt ist akzeptiert und dient allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, auch neuen, als wertvolle Orientierung.

Zusammenfassend: Die Einrichtungen können heute mit mehr Selbstbewusstsein ihre Leistungen gegenüber öffentlichen Zuwendungsgebern vertreten.

### **Manfred Bosl**

InitiativGruppe – Interkulturelle Begegnung und Bildung e.V. (IG)

Hermann-Lingg-Straße 13  
80336 München

Tel.: (089) 54 46 71 -58

Fax: (089) 54 46 71 -36

E-Mail: [m.bosl@initiativgruppe.de](mailto:m.bosl@initiativgruppe.de)

QM in M

## Interkulturelle Teamstandards – ein Beispiel für die praktische Umsetzung von interkulturellem Qualitätsmanagement

Beschluss der IG-Mitarbeiterinnen- und -Mitarbeiterversammlung vom 20. März 2002

### I. Personalstand zum 31.12.2001

In den 13 Projekten der IG sind beschäftigt:

- 50 hauptamtlich Angestellte,
- 109 Honorarkräfte,
- 84 Ehrenamtliche,
- 33 geringfügig beschäftigte Teilzeitkräfte,
- 11 sonstige Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter (PraktikantInnen, Zivildienstleistende, FSJ).
- Der Anteil der Beschäftigten ausländischer Herkunft fällt unterschiedlich aus:
  - bei den Hauptamtlichen beträgt er 32% oder 16 Personen,
  - bei den Honorarkräften 24% oder 26 Personen,
  - bei den geringfügig beschäftigten Teilzeitkräften 100% oder 33 Personen.
- Bei den übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden keine Statistiken über die ausländische Zugehörigkeit bzw. Herkunft geführt.
- Die IG hat eine flache Hierarchie. Neben dem Geschäftsführer gibt es zwei Abteilungsleitungen. Alle drei Personen sind ethnisch Deutsche.

### II. Qualitätspolitik: Personalauswahlverfahren

- Ziel der Personalpolitik der IG ist, den Anteil der Beschäftigten ausländischer Herkunft Schritt für Schritt zu erhöhen.
- Seit ca. zwei Jahrzehnten gibt es in der IG bei Neueinstellungen die Regel, dass bei gleicher Qualifikation Bewerberinnen und Bewerber ausländischer Herkunft bevorzugt werden.
- Dieser Hinweis ist auch Bestandteil bei öffentlichen Ausschreibungen. Die Qualifikationsmerkmale beziehen sich nicht ausschließlich auf formale Qualifikationen, wie z.B. auf ein universitäres Diplom.
- Das Einstellungsverfahren ist mit dem Vorstand, der Geschäftsführung und dem Betriebsrat abgestimmt. Sie werden informiert, wie viele Migrantinnen bzw. Migranten sich jeweils beworben haben.
- Die IG beschäftigt viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eine oder mehrere Fremdsprachen beherrschen.

### III. Weitere QM-Standards

Die hier vorgelegten und von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beschlossenen Standards sollen die interkulturelle Qualität in der Personalentwicklung und in der Teamzusammenarbeit verbessern.

#### 1. Kulturelle Vielfalt

- Die Tatsache, dass Personen unterschiedlicher Herkunft in der IG beschäftigt sind, führt zu bewusster Auseinandersetzung mit kultureller Vielfalt am Arbeitsplatz. Dies ist ein bereichernder Prozess, der nicht zuletzt auch den Nutzerinnen und Nutzern sowie den Besucherinnen und Besuchern der IG zugute kommt.
- Insgesamt vermittelt die IG ein mehrsprachiges Erscheinungsbild, das den unterschiedlichen Nutzerinnen und Nutzern/ Besucherinnen und Besuchern in ihren Kommunikationsbedürfnissen entgegenkommt.
- Das Verständnis von Professionalität, Arbeitsmethoden und Konzepten ist personen- und kulturabhängig. In der sozial-integrativen Arbeit der IG ist es daher unabdingbar, die Fachlichkeit kulturell zu hinterfragen. Es darf zu keiner einseitigen Bevorzugung von Kulturstandards kommen. Der regelmäßige Austausch im multikulturell zusammengesetzten Team um die bestmögliche und bedürfnisgerechte Kommunikation und Dienstleistung garantiert, dass die sozialpädagogische Arbeit interkulturell bereichert wird.
- Unterschiedliche kulturelle Sichtweisen der Arbeit sind gleichwertig, so weit sie sich im Rahmen des IG-Leitbildes bewegen.

#### 2. Reflexion von stereotypisierenden und ethnisierenden Deutungen

- Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen, dass sie nicht vorurteilsfrei sind, setzen sich damit auseinander und vermeiden Vorurteile. Sie nehmen an interkulturellen Trainings teil.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind sich des Stellenwerts kultureller Zugehörigkeit wie auch der Gefahr typisierender ethnischer Zuschreibungen bewusst. Im Denken, in der Haltung, im Sprachgebrauch und im Handeln werden Kolleginnen und Kollegen als Menschen mit individueller Persönlichkeit in ihrer jeweiligen kulturell-kollektiven Einbettung gesehen.
- Konflikte haben ihre Ursachen häufig auf persönlicher, fachlicher oder institutioneller Ebene. Im Konfliktfall kann auf kollegiale Beratung und Supervision zurückgegriffen werden. Darüber hinaus wird bei komplexen Fällen eine Schiedsstelle geschaffen, die Schlichtungsfunktion hat und die mit in interkultureller Mediation ausgebildeten Fachkräften besetzt wird.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anerkennen die Sprachschwierigkeiten, die Kolleginnen und Kollegen ausländischer Herkunft bei der Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit haben können, und schließen bei Sprachdefiziten nicht auf die intellektuelle und fachliche Kompetenz. Die Kolleginnen und Kollegen unterstützen sich gegenseitig bei sprachlichen Schwierigkeiten. Kolleginnen und Kollegen ausländischer Herkunft können im Rahmen des Fortbildungsetats entsprechende Deutschkurse für Fortgeschrittene besuchen, um sozialpädagogisch-fachsprachliche Texte (z.B. Konzeptionen, Berichte) besser formulieren zu können.

QM in M

### 3. Mehrsprachigkeit

- In der IG werden viele Sprachen gesprochen. Die Mehrsprachigkeit ist ein besonderer Qualitätsstandard und soll nach Möglichkeit ausgebaut werden.
- Die gemeinsame Verkehrssprache in der IG ist Deutsch. Auf fremdsprachliche Ressourcen soll bewusst zurückgegriffen werden. Für bestimmte Zielgruppen (z.B. während der Eingewöhnungsphase für die Kinder im Projekt „Netz für Kinder“) ist es besonders hilfreich, wenn muttersprachliche Kenntnisse angewandt werden können.
- Der Sprachwechsel innerhalb der Arbeit ist immer wieder nötig und produktiv. Er sollte gegenüber den Kolleginnen und Kollegen angekündigt werden.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der IG bemühen sich, die Sprachen der Zielgruppen zu lernen. Die Förderung von Sprachkursen erfolgt aus Mitteln des Fortbildungsetats. Über die Verwendung der Gelder muss jährlich in der IG beraten und entschieden werden.
- Bei der Auswahl und Einstellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Sprachkenntnisse der Zielgruppen ein Pluspunkt.
- Wichtige Formulare und Informationshinweise, die in der IG im Gebrauch sind, werden nach Bedarf ganz oder teilweise in verschiedene Sprachen übersetzt oder es werden mehrsprachige Hinweise gegeben.

### 4. Interkultureller Dialog

- Kulturelle Unterschiede bei den Teammitgliedern werden akzeptiert, respektiert und positiv bewertet. Sie werden als Lernchance begriffen im Hinblick auf die Zusammenarbeit im Team und auf die Arbeit mit den Nutzerinnen/Nutzern und Besucherinnen/Besuchern. Jede(r) kann von jeder(m) lernen.
- Missverständnisse im interkulturellen Dialog sind normal. Wenn sie auftreten, sollen sie aufgegriffen und bearbeitet werden, damit vorschnelle Bewertungen und Festlegungen bei Äußerungen mit kulturellem Hintergrund vermieden werden.
- Die Teammitglieder versuchen Gemeinsamkeiten zu finden und Bezüge zur eigenen Kultur herzustellen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind bereit, die eigenen kulturbedingten Normen zu hinterfragen und in Konfliktfällen im Team gemeinsame Lösungen zu erarbeiten. Jedes Teammitglied trägt dazu bei, dass sich die Qualität des interkulturellen Dialoges kontinuierlich verbessert.
- Die Teammitglieder sind aufgefordert, sich über kulturelle Hintergründe und Verhaltensweisen auszutauschen. In der IG wird von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Interesse und Empathie für die bi(multi)kulturellen Prägungen/Identitäten der Einwanderergruppen erwartet.
- Die Kolleginnen und Kollegen geben sich ein realistisches Feedback ihrer Arbeit.
- Im Übrigen gelten die allgemein anerkannten Regeln und Grundsätze, die jeden Dialog erleichtern: Offenheit, Sensibilität, Geduld beim Zuhören, ohne zu unterbrechen, nachfragen und einfühlsam hinterfragen, eigene Gefühle beobachten und offen legen, auf nonverbale Kommunikation achten, Bevormundung und Helferhaltung vermeiden.
- Noch ein wichtiger Grundsatz: Lieber Fehler machen und Konflikte eingehen, als den Umgang mit Kolleginnen und Kollegen zu vermeiden. Der interkulturelle Umgang im Team braucht Zeit und Pflege.

## 5. Interkulturelle Konfliktkultur

- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eignen sich Kenntnisse über verschiedene Kulturen an, um interkulturelle Wertkonflikte erkennen zu können.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter machen sich kulturbedingte Verhaltensweisen bei Konflikten bewusst. Kulturelle Unterschiede – ethnische Identitätskonstruktionen – dürfen nicht instrumentalisiert werden.
- Fortbildungen zu interkultureller Kompetenz tragen zum Abbau von interkulturellen Konflikten bei. Sie werden im Rahmen des Fortbildungsetats finanziert.
- Die Moderatorinnen und Moderatoren achten ganz besonders auf die Regeln des interkulturellen Dialogs (siehe Kapitel 4). Alle anderen Teammitglieder fordern die Einhaltung der Regeln ein. Interkulturelle Moderationsstandards werden entwickelt und dem Handbuch hinzugefügt.
- Die IG-Teams setzen Supervisorinnen und Supervisoren mit interkulturellem Fachwissen und mit interkultureller Erfahrung ein. Bei Konflikten kann jede Person eine Schlichterin oder einen Schlichter oder kollegiale Beratung hinzuziehen. Mediatorinnen und Mediatoren können auch aus befreundeten Einrichtungen geholt werden.
- Wir pflegen unsere interkulturelle Konfliktkultur. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen sich den Konflikten, um sie auf professionelle Art und Weise lösen zu können.

## 6. Verbesserung der Repräsentation von Migrantinnen und Migranten im Team und bei den Leitungsfunktionen

- Migrantinnen und Migranten werden bei gleicher Eignung bevorzugt eingestellt, bis ein Anteil von mindestens 50% erreicht ist. Die Teams geben dem Deli-Team und in ihren Jahresberichten Rechenschaft über die Personalentwicklung. Die Vielfalt der Migrantinnen und Migranten soll im Personal repräsentiert sein.
- Stellenausschreibungen werden so gestaltet und in der Weise veröffentlicht, dass sie Migrantinnen und Migranten gezielt ansprechen. Auch ausländische Presse und soziale Einrichtungen werden berücksichtigt. Die IG nutzt auch informelle Kanäle, um geeignete Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund anzusprechen.
- Beim Einstellungsverfahren sollen Migrantinnen und Migranten beratend hinzugezogen werden.
- Im Bewerbungsverfahren sollen die Biografie sowie die Qualifizierung des Bewerbers oder der Bewerberin durch interkulturelle Praxis berücksichtigt werden.
- Die Teammitglieder handeln die Aufgabenverteilung immer wieder untereinander aus.
- Auf allen Ebenen (auch und gerade in Leitungsfunktionen) sind Migrantinnen und Migranten angemessen vertreten. Das Ziel wird erreicht durch Maßnahmen der Personalentwicklung. Als erster Schritt werden Kolleginnen und Kollegen ausländischer Herkunft gefördert, indem ihnen Aufgaben des Leitungspersonals im Rahmen von Stellvertretungen übertragen werden. Dadurch werden Kenntnisse und Erfahrungen erworben, die für den beruflichen Aufstieg unerlässlich sind.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund werden über Fort- und Weiterbildungen in besonderer Weise für Leitungsfunktionen befähigt.
- Für die Verwirklichung der hier formulierten Ziele werden intern und extern die finanziellen, zeitlichen, strukturellen und personelle Ressourcen bereitgestellt.

„Gemeinsame Praktiken,  
nicht gemeinsame Werte sind es,  
die praktische Probleme lösen.“

Geert Hofstede 1997

**Monika Bobzien**

# Kundenorientierung durch Nutzerbefragung: Servicequalität für Migrantinnen und Migranten

Ausgehend von der Fragestellung „Was bedeutet Kundenorientierung in unserer Arbeit mit Migrantinnen und Migranten?“ wird in diesem Beitrag der Frage nachgegangen, wonach Nutzerinnen und Nutzer Qualität beurteilen und wie eine qualitative Bewertung einer Migrationseinrichtung aus der Sicht von Migrantinnen und Migranten durchgeführt werden kann.

Kundenorientierung versteht sich als aktive Einbeziehung der Nutzerinnen und Nutzer in die Qualitätsentwicklung einer Einrichtung. Es ist daher von zentraler Bedeutung, die Erfahrungen von Nutzerinnen und Nutzern mit der Servicequalität von sozialen Einrichtungen ebenso ernst zu nehmen wie das Kundenurteil, das z.B. eine Autowerkstätte oder ein Reisebüro zur Verbesserung ihrer Qualität einholen.

Im Kontext eines beteiligungsorientierten Qualitätsmanagements leisten Nutzerbefragungen einen wichtigen Beitrag, um in der psychosozialen Praxis den Anspruch nach Kundenorientierung nachhaltig umzusetzen. Kundenerwartungen über einen partizipativen Bewertungsprozess wahrzunehmen, stärkt empowerorientierte Ansätze in der sozialen Arbeit. Die Möglichkeit, als Nutzerin oder Nutzer auf die Gestaltung eines speziell für Migrantinnen und Migranten zugeschnittenen Umfeldes Einfluss nehmen zu können, ist nicht nur eine vertrauensbildende Maßnahme, die eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Rat Suchenden und professionellen Helferinnen und Helfern befördert, sondern gibt der Einrichtung auch neue Impulse, um über die

interkulturelle Kompetenz ihres Handelns zu reflektieren und die daraus notwendigen Konsequenzen zu ziehen.

Im ersten Teil dieses Beitrags wird kurz das „Münchener Modell“ erläutert, das als beteiligungsorientiertes Qualitätsmanagement seit mehreren Jahren für die Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe der Landeshauptstadt München eine Orientierung in der Qualitätsentwicklung darstellt. Im Anschluss wird die implizite Forderung nach Kundenorientierung im Qualitätsmanagement problematisiert und es werden die wichtigsten Elemente des Verfahrens der Nutzerbefragung auf der Grundlage der SERVQUAL<sup>1</sup>-Kriterien beschrieben sowie die Befragungsmethode „Fokusgruppen“ vorgestellt.

<sup>1</sup> SERVQUAL ist eine Abkürzung für Servicequalität. Das Instrument und seine mögliche Nutzung sind ausführlich beschrieben in Zeithaml/Parasuraman/Berry (1992): Qualitätsservice. Frankfurt

QM in M

Als Prozessbegleiterin zur Einführung eines beteiligungsorientierten Qualitätsmanagements – parallel in drei Einrichtungen der Migrationssozialarbeit – werde ich mich auf die methodisch-didaktischen Aspekte konzentrieren, die für die Vorbereitung, Durchführung und das weitere Vorgehen mit den Ergebnissen aus der Nutzerbefragung relevant sind. Die Herausarbeitung des „Interkulturellen“ in den Fragestellungen selbst wie auch das spezifische interkulturelle Verständnis in organisatorischen und kundenorientierten Prozessen, das im Rahmen des Qualitätsmanagementprozesses durch die Entwicklung von Qualitätszielen und durch die intensive Bearbeitung in Qualitätszirkeln erreicht wurde, entspringt einer autonomen Entscheidung innerhalb der Einrichtungen und wurde fachlich durch eine wissenschaftliche Begleitung unterstützt. Hierzu verweise ich auf die Beiträge von Stefan Gaitanides und Manfred Bosl in diesem Reader.

## Beteiligungsorientiertes Qualitätsmanagement – ein Kreislaufmodell auch für Quereinsteiger

Die Einführung eines Qualitätsmanagements in Einrichtungen der Jugendhilfe hat sich als Münchner Modell<sup>2</sup> seit mehreren Jahren bewährt und an den Erfordernissen der Auftraggeber (im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells) wie auch in seiner praktischen Anwendung für potenzielle Einrichtungen im Sozialbereich immer wieder weiterentwickelt. Das Konzept ist als einrichtungsinternes partizipatives Qualitätsmanagement angelegt. Es bietet auf Grund seiner flexiblen und niedrigschwelligeren Einstiegsmöglichkeit eine ideale Ausgangslage, um auf Bedürfnisse und Interessen von Einrichtungen, die Qualitätsmanagement einführen möchten, maßgeschneidert einzugehen.

Das Münchner Modell basiert auf fünf Grundprinzipien, die hier überblicksartig beschrieben werden:

- Die ganze Einrichtung wird unter einer **ganzheitlichen (systemischen) Perspektive** betrachtet: „Was ist die Qualität unserer Einrichtung und wie können wir sie weiterentwickeln?“
- Der **partizipative Ansatz**, in dem die Qualität einer Einrichtung von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst (weiter-)entwickelt wird, ist ein wesentliches Merkmal der damit gekoppelten **Mitarbeiterorientierung**. Potenziale und Kompetenzen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen zur kontinuierlichen Verbesserung der Qualität der Dienstleistungen und Angebote gefördert und genutzt werden.

<sup>2</sup> „Münchner Modell“: Das Konzept (Bobzien et al. 1996) orientiert sich an den Erfahrungen des TQM, der DIN-ISO 9004 und in seiner Weiterentwicklung am EFQM-Modell als einrichtungsinternes System mit expliziter Mitarbeiter-, Kunden- und Prozessorientierung und wird in München seit 1996 bereits erfolgreich in Einrichtungen der Jugendhilfe praktiziert (vgl. Bobzien/Stark/Straus (1996): Qualitätsmanagement. Alling; und Schröder/Schwarzmann/Stark/Straus (2000): Qualitätsmanagement in der Praxis. Freiburg i.Br.).

- Ein zentrales Merkmal der einrichtungs-internen Qualitätsverbesserung ist die **Nutzer- bzw. Kundenorientierung**. Bei den Prozessen geht es stets darum, die Akzeptanz und Zufriedenheit der beteiligten Nutzerinnen und Nutzer (Klienten) sowie Kundinnen und Kunden (Geldgeber, Auftraggeber, Kooperationspartner) in die Qualitätsentwicklung mit einzubeziehen und zu evaluieren.
- Bei der **Ziel- und Prozessorientierung** haben folgende Fragen einen besonderen Stellenwert:
  - Was sind die zentralen Ziele unserer Arbeit?
  - Welchen fachlichen Herausforderungen wollen wir in nächster Zukunft besonderes Augenmerk schenken?
  - Wo wollen wir unsere Prioritäten setzen?
  - Wie sind Schlüsselprozesse in Führung, Strategie und in Bezug auf Schlüsselleistungen angelegt?

Der Qualitätsmanagementprozess ist ziel- und lösungsorientiert. Analysiert und weiterentwickelt werden nur jene (Schlüssel-) Prozesse, die aus der Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Leitung intern und gegenüber Nutzerinnen und Nutzern sowie Kundinnen und Kunden aktuell einen besonderen Stellenwert haben. Qualitätsmanagement ist nicht als einmaliger Schritt zur Qualitätsverbesserung zu verstehen, sondern als kontinuierliche Überprüfung (Evaluation) erreichter qualitativer Standards.

- Das fünfte Merkmal bezieht sich auf den **fachlichen Transfer**. Die Übertragbarkeit neuerer Verfahren und Methoden aus den betriebswirtschaftlichen Entwicklungen wird zum Nutzen für potenzielle Einrichtungen immer wieder überprüft. Darüber hinaus werden kommunale Entscheider und deren Dienstleister im sozialen Versorgungsfeld explizit zu Empowerment und Qualitätsmanagement beraten und über die Entwicklung und Umsetzung von geeigneten Konzepten und Verfahren in dieser Ausrichtung unterstützt<sup>3</sup>.

## Das „Münchener Modell“

- systemische Perspektive
- partizipativer Ansatz
- Nutzer- bzw. Kundenorientierung
- Ziel- und Prozessorientierung
- Übertragbarkeit

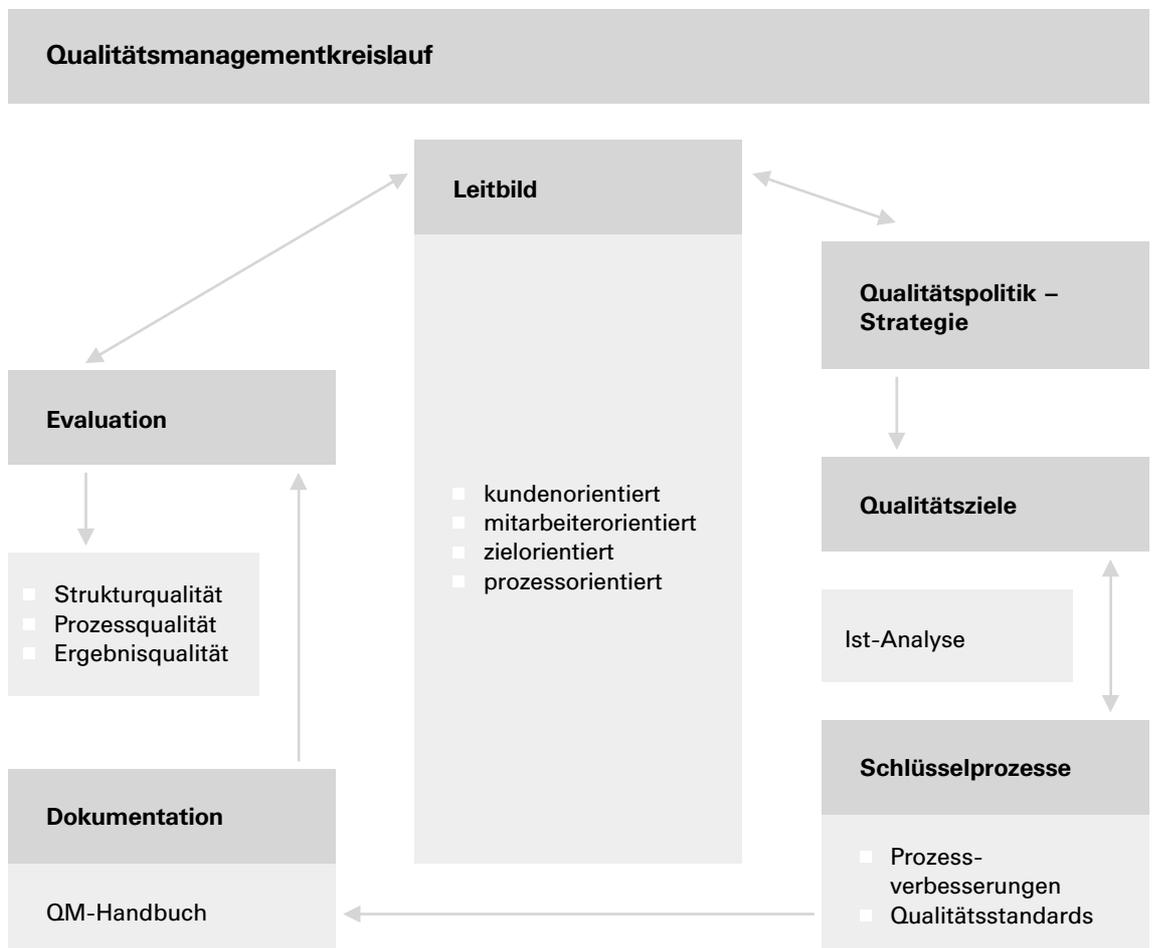
Da das Münchner Modell bezüglich seiner wichtigsten Säulen, in denen sich Qualität zeigt – Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung, Zielorientierung und Prozessorientierung – entwicklungsorientiert angelegt ist, soll das **Beraterprofil** der Prozessbegleitung sowohl Prozesskompetenz, Organisations- und Managementwissen als auch Feldkenntnisse in den jeweiligen sozialen Belangen umfassen, in denen empowermentorientiertes Arbeiten in der professionellen Versorgung angestrebt wird.

# QM in M

<sup>3</sup> Bobzien, M. (2002): Auf dem Weg zur lernenden Gemeinschaft: Empowerment und Qualitätsmanagement. In: Lenz, A. und Stark, W. (Hg.): Empowerment – Neue Perspektiven für psychosoziale Praxis und Organisation. Tübingen

Das Qualitätsmanagement ist in Anlehnung an den Managementkreislauf als **Kreislaufmodell** konzipiert, das bei einem idealtypischen Vorgehen in einem ersten Schritt mit der Entwicklung eines Leitbildes beginnt. Nach einer Ist-Stands-Analyse werden Qualitätsziele erarbeitet, Schlüsselprozesse definiert, optimiert, Qualitätsstandards dokumentiert und es wird mit der Erstellung eines Qualitätshandbuchs begonnen. Schließlich werden Ergebnis-, Prozess- und Strukturqualität mit geeigneten Maßnahmen evaluiert. Die daraus zu ziehenden Schlussfolgerungen führen im Allgemeinen dazu, erneut Ziele, Prozesse und gegebenenfalls das Leitbild zu überprüfen und anzupassen und in konkrete Optimierungsmaßnahmen zu überführen, womit der Kreis geschlossen wäre und der Gesamtprozess seine Dynamik erhält.

Das Kreislaufmodell erlaubt es ebenfalls, an jedem beliebigen Punkt „einzusteigen“. Erfahrungsgemäß kann davon ausgegangen werden, dass alle konstituierenden Teile für ein funktionierendes Qualitätsmanagement früher oder später in der Einrichtung relevant und damit durchlaufen werden. Beispielsweise ist es möglich – um im Bild des Kreislaufs zu bleiben –, mit der Bearbeitung von „Schlüsselprozessen“ zu beginnen, weil dort die Probleme aktuell vielleicht am brennendsten sind. Daraus werden einerseits Qualitätsstandards abgeleitet und dokumentiert. Gleichzeitig werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jedoch beginnen, nach den Zielsetzungen zu fragen, die mit diesen Prozessen erreicht werden sollen, und die Frage nach einem die Einrichtung tragenden Leitbild aufwerfen.



## Kundenorientierung ausgehend von den Nutzerinnen und Nutzern definieren

Ein Quereinstieg kann auch mit der Erhebung von Nutzerzufriedenheit und Nutzerinteressen beginnen. Dieses Vorgehen entspricht im Kreislauf einer Verbindung von Ist-Analyse und Evaluation und ist für das hierzu beleuchtende Thema „Interkulturelle Kompetenz in der Kundenorientierung“ interessant.

Diese zuletzt beschriebene Variante entspricht derjenigen, die von den am Projekt beteiligten Einrichtungen aus der Migrationsarbeit gewählt wurde, wobei es hier an der Prozessbegleitung liegt, die Interdependenz der einzelnen (noch fehlenden) Schritte immer wieder zu thematisieren und auf die „Ganzheitlichkeit“ des Gesamtprozesses zu achten. Im Wesentlichen geschieht dies durch Fortbildungen (für Leitung und Qualitätsbeauftragte) zur Bedeutung der einzelnen aufeinander aufbauenden Phasen und durch die intensive Prozessbegleitung auf der Leitungsebene – hier im Rahmen einer Steuergruppe, die sich in einem Zweckverbund aus der Leitungsebene aller drei Einrichtungen zusammensetzte und eine entscheidende und koordinierende Funktion im Verlauf der Einführung des Qualitätsmanagements einnahm.

Als in einem Vorbereitungsgespräch Anfang 2000 vom Geschäftsführer einer der drei Migrationseinrichtungen die Frage aufgeworfen wurde, ob und wie sich bei der Einführung von Qualitätsmanagement Kundenorientierung mit dem Anspruch nach interkultureller Kompetenz in der professionellen Arbeit verknüpfen lässt, erschien es mir als Prozessbegleiterin noch als ein mutiges Unterfangen, den Prozess mit einer externen Bewertung der Einrichtung durch die Nutzerinnen und Nutzer zu beginnen. Um sich für eine Nutzerbefragung zu entscheiden, die sich an den **Erwartungen** der Kundinnen und Kunden bzw. der Nutzerinnen und Nutzer orientiert, gehört sicher eine professionelle Souveränität, die Kritik zulässt, aber auch das Selbstverständnis, dass nicht alle Kundenwünsche zu erfüllen sind, noch dass sie erfüllbar wären. Dennoch sollten aus

den Ergebnissen der Evaluation für die Nutzerinnen und Nutzer sichtbare Konsequenzen gezogen werden.

Zur kontinuierlichen Verbesserung der Qualität ihrer Leistungen ist es für eine soziale Einrichtung von zentraler Bedeutung, das Kundenurteil in erster Linie kundennah (also nicht nur über Dritte oder über die Konkurrenz) einzuholen. Der Vorschlag, Nutzerinnen und Nutzer **aktiv** in die Qualitätsentwicklung einzubinden, wird von den meisten Einrichtungen bisher nur zögerlich aufgegriffen. Das hat meinen Erfahrungen nach – als Begleiterin von Qualitätsmanagementprozessen – verschiedene Gründe:

- Der Fokus auf Kundenorientierung – ein „Muss“ im Qualitätsmanagement – wird zwar bei der Einführung des Prozesses immer wieder thematisiert, in der Praxis zeigt sich jedoch, dass in den wenigsten Fällen tatsächlich ein Mehr an Einflussnahme auf die Gestaltbarkeit des materiellen Umfeldes wie auch hinsichtlich der Haltung gegenüber Nutzerinnen und Nutzern stattfindet oder dies explizit nicht erwünscht ist. Kundenorientierung im Sozialbereich beschränkt sich in vielen Fällen noch auf eine punktuelle Zufriedenheitsabfrage zur erbrachten Dienstleistung (etwa über eine retrospektive Erhebung der Teilnehmerzufriedenheit nach einem Kurs) und – im besten Fall – durch ein systematisches Beschwerdemanagement.
- Zufriedenheitsabfragen wie auch Verbesserungen nach Kundenbeschwerden vermitteln den Nutzerinnen und Nutzern jedoch selten das Gefühl, partizipativ und gestalterisch an „Ihrer“ Einrichtung mitzuwirken. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen zwar dann, was die Nutzerinnen und Nutzer als gut oder weniger zufrieden stellend erlebt haben, jedoch wissen sie meistens nicht, wie es sein sollte, damit die Qualität an den Bedürfnissen der Nutzerinnen und Nutzer orientiert ist. Auch eine gut gemeinte,

vorweggenommene Reaktion auf vermeintliche Erwartungen hat eher paternalistischen Charakter<sup>4</sup>.

- Qualitätsmanagement ist ein einrichtungsinterner Prozess. Damit einher geht häufig der Wunsch, zuerst „das Haus in Ordnung gebracht“ zu sehen, bevor man sich dem kritischen Blick der Kundinnen und Kunden/ Nutzerinnen und Nutzer aussetzt. Die vorrangige Beschäftigung mit Leitbild, Zielen und Verbesserung interner Organisationsabläufe spiegelt auch den Leidensdruck vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wider, die soziale Arbeit als Faß ohne Boden erleben.

Die Erwartungen der Migrantinnen und Migranten an die Dienstleistungen der Einrichtungen zu erheben und daran die Qualitätsentwicklung zu knüpfen, ist im deutschsprachigen Raum bisher sicher der erstmalige Versuch, interkulturelle Kompetenz als professionelle Haltung zu etablieren und direkt in die Alltagspraxis einfließen zu lassen.

- Obwohl soziale Einrichtungen vielfach seit Jahren und Jahrzehnten tätig sind, kommen Leitung und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter mit der Einführung von QM-Maßnahmen oft erstmalig mit grundlegendem Know-how zu Führung und Strategie sowie mit effektiven und effizienten Methoden eines modernen Organisationsmanagements in Berührung. Das löst in einigen Einrichtungen umfassende strukturelle Veränderungsprozesse aus, auf die sich die Einrichtung vorrangig konzentrieren muss<sup>5</sup>.

- Es ist nicht exakt und umfassend definiert, wo Kundenorientierung anfängt und wo sie genau aufhört und wie der Anspruch jenseits der programmatischen Forderung in die Praxis umgesetzt werden kann. (Noch) selten sind es die Nutzerinnen und Nutzer selbst, die Kundenorientierung im Sozialbereich erwarten oder fordern. Insbesondere dort, wo ein Anbietermarkt dominiert, wo das „Wahlrecht“ auf Grund des doppelten Mandats von Hilfe und Kontrolle eingeschränkt ist und wo aus der Problemsituation heraus Betroffene persönlich nicht in der Lage sind, frei zu bestimmen, wen sie für eine spezielle Dienstleistung in Anspruch nehmen, lässt sich Kundenorientierung leicht abwehren.
- Der Begriff Kundenorientierung löst vielfach Befürchtungen aus, dass damit ein Verlust professioneller Autonomie einhergeht oder diese eingeschränkt werden könnte. Vermeintlich „weiß man“, was die Nutzerinnen und Nutzer wollen/brauchen. Da es häufig am eigenen notwendigen professionellen Handlungs- und Gestaltungsspielraum fehlt – betrachtet man die Zwänge der Arbeitsbedingungen von Fachkräften auf Grund institutioneller Verkrustungen zusammen mit einer ungunstigen Verquickung gesetzlicher Auslegungen – empfinden Professionelle die Forderung, dass Betroffene sich „kundengerecht“ verhalten können (dürfen), als persönliche Zumutung.

Kundenorientierung ist also das Bemühen der Einrichtung, sich insgesamt darauf auszurichten, **die Erwartungen der Nutzerinnen und Nutzer erkennen zu wollen** und angemessen darauf einzugehen. Es ist ein Impuls, der von der Einrichtung ausgehen muss. Noch viel zu selten führen Vorstellungen zu Kundenorientierung als professionelle Praxis einer empower-

<sup>4</sup> vgl. hierzu das GAP-Modell von Zeithaml, Parasuraman und Berry (1992) in diesem Text.

<sup>5</sup> vgl. Bobzien/Schawohl/Schwarzmann (2000): Impulse zur Veränderung – Einfluss der Leitbildentwicklung auf Einrichtungen und Träger. In: Schröder et al.: Qualitätsmanagement in der Praxis. Freiburg i.Br.

mentororientierten Haltung in der psychosozialen Versorgung dazu, dass damit tatsächlich eine Erweiterung des Spektrums professionellen Handelns verbunden ist. Umso spannender war es deshalb, die von den drei Einrichtungen gewählte Herangehensweise zu unterstützen und damit einen gemeinsamen Lernprozess zu beginnen.

In der Migrationsarbeit ist das Entwickeln eines Verständnisses von interkultureller Kompetenz eine spezifische Form der Umsetzung von Kundenorientierung. Die Erwartungen der Migrantinnen und Migranten an die Dienstleistungen der Einrichtungen zu erheben und daran die Qualitätsentwicklung zu knüpfen, ist im deutschsprachigen Raum bisher sicher der erstmalige Versuch, interkulturelle Kompetenz als professionelle Haltung zu etablieren und direkt in die Alltagspraxis einfließen zu lassen.

## Was erwarten die Nutzerinnen und Nutzer?

### Die Bewertung von Servicequalität

Ob und wie Nutzerinnen und Nutzer in ihrem Anliegen ernst genommen werden, ist ein Kriterium im Sozialbereich, das dem der Privatwirtschaft ziemlich ähnlich ist, und bezieht sich im Wesentlichen auf den **Serviceanteil der Dienstleistung**.

Die Wahrnehmung der Qualität sozialer Dienstleistungen hängt einerseits von den Konsequenzen (Informationsgehalt der Beratung oder des Kurses, materielle oder emotionale Hilfe) ab, mehr aber noch von den „Augenblicken der Wahrheit“ im Dienstleistungsprozess (Stauss 1992). Die Qualitätswahrnehmung wird danach wesentlich durch persönlich-interaktive Kontakte im Rahmen von Beratungsgesprächen oder z.B. während einer Unterrichtsstunde des Sprachkurses bestimmt. Von besonderer Bedeutung sind dabei die „critical moments of truth“, d.h. Augenblicke, die als außergewöhnlich oder sehr intensiv erlebt werden. Diese werden häufig Dritten gegenüber weitererzählt und zeigen an, was die Nutzerinnen und Nutzer wirklich beeindruckt hat oder im Gedächtnis haften geblieben ist. Doch gerade bei Dienstleistungen im sozialen Bereich, die stärker von der Prozessqualität – d.h. vom Ablauf her – bestimmt sind oder deren fachliche Eigenschaften eine Nutzerin bzw. ein Nutzer nicht einmal während oder nach der Erbringung beurteilen kann (so kann die fachliche Qualität von Deutsch als Fremdsprache von Migrantinnen und Migranten so gut wie nicht beurteilt werden, ebenso wenig wie eine Patientin bzw. ein Patient das medizinische Vorgehen bei einer Blinddarmoperation beurteilen kann), sind die Funktionalität und Anmutungsqualität der situativen Variablen (Gebäude, Räume, Einrichtung, Ausrüstung, Atmosphäre) hoch relevant und sollten nicht vernachlässigt werden. Zum Beispiel das Qualitätskriterium „Zuverlässigkeit“: Wer ärgert sich nicht darüber, dass vereinbarte Termine nicht eingehalten

Ziel von Kundenorientierung ist es nicht, allen Bedürfnissen der Nutzerinnen und Nutzer gerecht zu werden. Vielmehr ist es wichtig, dass eine soziale Einrichtung ein Angebotsprofil entwickelt, das den Nutzerinnen und Nutzern deutlich vermittelt, „was man/frau hier bekommt“ – welche Erwartungen zu Recht gestellt und auch erfüllt werden können.

werden? Aber auch andere Servicequalitäten sind wesentlich mit Dienstleistungen im Sozialbereich verbunden und daher zu bedenken: sei es die persönliche namentliche Anrede durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder das Vertrauen in den vertraulichen Umgang mit sensiblen Daten.

Die Wahrnehmung und Einschätzung der Nutzerinnen und Nutzer bezüglich der Qualität solcher Aspekte von sozialen Dienstleistungen stellen potenziell eine wichtige Rückmeldung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dar und bieten wichtige Informationen für eine kritische, kompetenzorientierte Auseinandersetzung mit Alternativen zum schon Bestehenden und zur Neugestaltung interner und nach außen gerichteter Prozesse.

Ziel von Kundenorientierung ist es nicht, allen Bedürfnissen der Nutzerinnen und Nutzer gerecht zu werden. Vielmehr ist es wichtig, dass eine soziale Einrichtung ein **Angebotsprofil** entwickelt, das den Nutzerinnen und Nutzern deutlich vermittelt, „was man/frau hier bekommt“ – welche Erwartungen zu Recht gestellt und auch erfüllt werden können.

Um diese Diskrepanz zwischen Erwartung der Nutzerinnen und Nutzer und tatsächlich erbrachter Leistung durch die Anbieter genauer zu erfassen, haben Zeithaml, Parasuraman und Berry (1992) das GAP-Modell der Dienstleistungsqualität entwickelt, das – basierend auf einer breiten Analyse bei Dienstleistungsunternehmen – sich auch auf Leistungen sozialer Einrichtungen mit Erfolg anwenden lässt:

Die wichtigste Lücke (GAP) ist dabei die **Diskrepanz zwischen den Erwartungen der Nutzerinnen und Nutzer und dem Erleben der Dienstleistung**. Diese Lücke ist letztlich das Resultat folgender Gaps (Lücken):

**Gap 1:**

Die Lücke zwischen den tatsächlichen Erwartungen der Nutzerinnen und Nutzer und dem, was die Einrichtung von diesen Erwartungen wahrnimmt.

**Gap 2:**

Die Lücke zwischen der Wahrnehmung der Erwartungen und der Übertragung auf die beschriebene Dienstleistung der Einrichtung.

**Gap 3:**

Die Lücke zwischen der beschriebenen Dienstleistung und der tatsächlich erbrachten Leistung.

**Gap 4:**

Die Lücke zwischen der erbrachten Dienstleistung und der durch Kommunikation versprochenen Dienstleistung.

**Gap 5 – siehe oben:**

Die Lücke zwischen den Erwartungen der Nutzerinnen und Nutzer und dem Erleben der Dienstleistung.

## Fokusgruppen und SERVQUAL

Doch wie können die Erwartungen an die Servicequalität herausgefunden werden, zu welchen Momenten ist die Einbeziehung der Nutzerinnen und Nutzer wichtig und welche Formen der Befragung unterstützen sinnvoll den Prozess?

Eine Möglichkeit, die Nutzerinnen und Nutzer in die Bewertung der Servicequalität einzubeziehen, ist es, eine **Nutzerbefragung als Erwartungsabfrage** zu gestalten. Die kritische Abwägung zwischen der Erwartung der Nutzerinnen bzw. Nutzer und dem State-of-the-Art der Einrichtung erfolgt hier ohne den Druck auf die Einrichtung, der sich im Beschwerdemanagement häufig einstellt. Während man dort oft gezwungen ist, auf Kundenbeschwerden schnell und defizitorientiert reagieren zu müssen, führt eine Erwartungsabfrage eher dazu, sich der Qualität des Angebots bewusst zu werden und daraus Verbesserungen zur gegebenen Zeit zu realisieren bzw. Maßnahmen zu treffen, um die erreichte Qualität zu halten. Eine weitere Erfahrung ist, dass Nutzerinnen und Nutzer in Erwartungsabfragen oft Verbesserungsvorschläge einbringen, die sie als „model of good practice“ schon erlebt haben. Auch dies ist im Beschwerdemanagement oder bei einer Zufriedenheitsbefragung weniger der Fall, weil der Blickwinkel auf das störende Problem die Kreativität einengt. Mit Methoden der aktivierenden Befragung können Stärken und Schwächen des aktuellen Handelns erkannt werden, die zu zielgerichteten Lösungen, d.h. zur Verbesserung der Qualität von Dienstleistungen, führen. Immer dann, wenn keine Auskünfte oder Werte über die Zufriedenheit respektive die Erwartungen der Zielgruppe der Nutzerinnen und Nutzer oder der Kooperationspartner vorliegen, sind gerade Nutzerbefragungen ein nützliches Ausgangsmaterial, um – wie hier im konkreten Beispiel – kundenorientierte Ziele und Schlüsselprozesse zu entwickeln.

Die für diesen Prozess angebotene Nutzerbefragung basiert auf einem Verfahren zur kundenbezogenen Messung der Servicequalität von Dienstleistungen (SERVQUAL), das von der **Projektgruppe Qualitätsmanagement München** (Bobzien & Stark 1998) für den Gesundheits- und Sozialbereich modifiziert wurde und bereits in verschiedenen Zusammenhängen Anwendung gefunden hat. (Unter anderem wurde es von der Prozessbegleiterin erfolgreich zur Erhebung der Patientenzufriedenheit im Rahmen eines Public-Health-Forschungsprojektes und zur Zufriedenheitsmessung von Eltern und Kindern sozialtherapeutischer Maßnahmen in einer Münchner Erziehungsberatungsstelle eingesetzt.)

Das von Zeithaml, Parasuraman und Berry (1992) ursprünglich entwickelte SERVQUAL-Instrument sieht fünf Kategorien von Servicequalität vor, die – entsprechend der jeweiligen Aufgabenstellung – angepasst und erweitert werden können:

- **materielles Umfeld:** etwa Erscheinungsbild, personelles Auftreten;
- **Zuverlässigkeit:** etwa die Fähigkeit, die versprochene Dienstleistung genau und zuverlässig auszuführen;
- **Entgegenkommen:** etwa die Bereitschaft, die Anforderungen flexibel und unbürokratisch aufzugreifen und umzusetzen;
- **Souveränität:** etwa das fachliche Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das gegenüber den Nutzerinnen und Nutzern deutlich wird;
- **Einfühlungsvermögen:** etwa die individuelle Aufmerksamkeit, die den Nutzerinnen und Nutzern entgegengebracht wird.

QM in M

SERVQUAL fokussiert auf die Differenz zwischen den Erwartungen der Nutzerinnen und Nutzer und dem Erleben der tatsächlich erbrachten Dienstleistung. Die Erwartungen speisen sich in der Regel aus Erfahrungen bzw. aus indirekten Informationen wie Empfehlungen, Erzählungen, aber auch aus Informationsbroschüren, die Aussagen über die Einrichtung oder über vergleichbare Einrichtungen machen. Dabei können – wie aus Alltagserfahrungen bekannt – bereits einzelne negative Erlebnisse die gesamte Dienstleistungserfahrung und die Einschätzung der Leistungsfähigkeit beeinträchtigen. Umgekehrt können aber auch positive Überraschungsmomente auftreten.

Nutzerbefragungen sind am besten in moderierten Diskussionsgruppen – so genannten **Fokusgruppen** – durchzuführen. Die Teilnehmenden können ihre konkreten Erfahrungen zu Grunde legen, um daraus konkrete Erwartungen zu formulieren.

Die Befragung der Zielgruppe im Rahmen von Fokusgruppen, die im Allgemeinen zwischen acht und 16 Personen umfassen, lebt im We-

sentlichen von einer **strukturierten und ermutigenden Moderation**, die die Teilnehmenden dazu motiviert, Ideen zu generieren. Entsprechend dem Zweck der Nutzerbefragung regt überdies die Diskussion und Reflexion eigener Erfahrungen der Teilnehmenden untereinander dazu an, dass im Anschluss der gewünschte Zustand (die Erwartung) von den Einzelnen leichter formuliert werden kann. Gerade durch das Hören und Abwägen der Meinungen anderer Gesprächsteilnehmerinnen und -teilnehmer werden eigene Erwartungen überlegt bzw. wird an die eigenen Wünsche wieder herangeführt, die auf Grund von tatsächlich gemachten Erfahrungen oft verschüttet sind oder nicht als legitim empfunden werden („Darf ich das überhaupt erwarten?“). Für die Befragung und die unmittelbare Dokumentation der Antworten in Fokusgruppen ist eine in dem Verfahren SERVQUAL/Fokusgruppen geschulte **externe Moderation** vorzuziehen und die Anonymität sicherzustellen, um der Befürchtung von Nutzerinnen und Nutzern zu begegnen, dass sie gegebenenfalls wegen ihrer Offenheit anschließend Benachteiligungen in Kauf nehmen müssten.

Wenn keine Auskünfte oder Werte über die Zufriedenheit oder die Erwartungen der Nutzerinnen und Nutzer oder der Kooperationspartner vorliegen, sind Nutzerbefragungen ein nützliches Ausgangsmaterial, um kundenorientierte Ziele und Schlüsselprozesse zu entwickeln.

## Prozessbegleitende Schritte

Nachfolgend werden die wichtigsten Etappen beschrieben, die von der Prozessbegleitung bei der Vorbereitung zur Durchführung einer einrichtungsübergreifenden Nutzerbefragung unterstützt wurden.

Alle drei Einrichtungen hatten sehr unterschiedliche Arbeitsfelder, waren von unterschiedlicher Größe und wiesen damit ungleiche Voraussetzungen auf. Das hatte Auswirkungen auf die jeweilige personelle Unterstützung der Projektpraxis. Dennoch gelang es in allen Phasen des Prozesses, einrichtungsübergreifende Vereinbarungen zu treffen, die verbindlich eingehalten wurden.

Eine wichtige Voraussetzung, um dieses Projekt bei allen drei Einrichtungen zeitgleich erfolgreich durchführen zu können, lag meines Erachtens allerdings darin, dass die Leitungen der drei Einrichtungen in der Steuergruppe zu einer intensiven Zusammenarbeit und klaren übergreifenden Zielformulierungen entschlossen waren, die in die jeweilige Einrichtung kommuniziert wurden.

Unterstützt mit neueren Ergebnissen aus der Forschung zur interkulturellen Kompetenz (Stefan Gaitanides) gelang es, das Thema bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern lebendig werden zu lassen und Qualitätsmanagement als dynamischen Prozess zu verstehen, der sie bei der Erarbeitung dieser sozialarbeiterischen Kompetenz unterstützt.

Parallel zur Entwicklung und Durchführung der Nutzerbefragung, die im Wesentlichen in der Steuergruppe vorangetrieben wurde, haben sich daher sehr schnell in den ersten Fortbildungseinheiten Qualitätszirkel gebildet, die sich mit verschiedenen Aspekten interkultureller Kompetenz in der Alltagspraxis auseinander setzten, so beispielsweise zur Zusammenarbeit in Teams von Fachkräften mit und ohne Migrationshintergrund oder zur Einstellungspraxis neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

## Vorbereitungen zur Nutzerbefragung

Die Durchführung einer Nutzerbefragung über alle drei Einrichtungen setzte voraus, dass zur Definition interkultureller Kompetenz ein breiter Konsens gefunden werden musste.

In der ersten Phase wurde deshalb von der Steuergruppe die übergreifende Zielsetzung und Strategie festgelegt, die innerhalb der drei Einrichtungen im Rahmen der Einführung von Qualitätsmanagement verfolgt werden sollte:

- **Es werden Qualitätsstandards für die interkulturelle Arbeit entwickelt.**
- **Die drei Einrichtungen einigen sich auf Themen/Arbeitsfelder, anhand derer diese Qualitätsstandards beispielhaft entwickelt werden.**

Als Ausgangspunkt für eine gemeinsame Entwicklung von Qualitätsstandards wurde eine Ebene gesucht, die den Status quo beschreibt und sich für alle drei Einrichtungen evaluieren lässt. Die Analyse und Verbesserung der Servicequalität bietet eine solche Möglichkeit, da sie trotz unterschiedlicher Angebote, Strukturen und spezifischer Zielgruppen für Migrantinnen und Migranten gleichermaßen von Bedeutung ist und von diesen auch eingeschätzt werden kann. So wurde von einer Einrichtung beispielsweise das Sprachkursangebot als geeigneter Evaluationsgegenstand definiert.

Ziel der Befragung war es auch, herauszufinden, ob die Erwartungen der Nutzerinnen und Nutzer das Verständnis von interkultureller Kompetenz, an dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Qualitätszirkeln arbeiteten, konkretisieren können. Die Ergebnisse der Befragung zur Servicequalität der Einrichtungen sollten direkt für die anstehende Arbeit in Qualitätszirkeln genutzt werden, die sich in erster Linie mit der Verbesserung von internen und kundenbezogenen Schlüsselprozessen befassen.

In einem ersten Schritt wurde das Ausgangsmaterial zu SERVQUAL in der Steuergruppe und mit den Qualitätsbeauftragten mithilfe der wissenschaftlichen Begleitung entsprechend den Bedürfnissen der Einrichtungen inhaltlich modifiziert, so dass die für die Zielgruppe wichtigen Fragestellungen erarbeitet werden konnten. Gerade der Aspekt „interkulturelle Kompetenz“ löste bezogen auf die **Servicekategorien** kontroverse Diskussionen aus, je nachdem, ob sie von einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter mit oder ohne Migrationshintergrund benutzt wurden.

in Fokusgruppen **muttersprachlich** zu moderieren und zu protokollieren.

Alle drei Einrichtungen erklärten sich bereit, die Qualitätsbeauftragten und weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an der Moderation und Protokollierung einer Nutzerbefragung Interesse hatten, anzufragen und die Multiplikatorschulung den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Qualifizierungsmaßnahme im Rahmen der Fortbildung anzubieten. Vorgesehen war, dass jede Fokusgruppe von zwei Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern mit mutter-

Die Kategorien wurden in ihrer Bedeutung daraufhin erweitert, da nach Meinung der Runde damit die für Migrantinnen und Migranten relevanten Aspekte besser umschrieben und verstanden werden konnten, so dass der Befragung schließlich folgende Kategorien zu Grunde gelegt wurden:

- materielles Umfeld, äußeres Erscheinungsbild des Gebäudes
- Zuverlässigkeit, Vertraulichkeit, Vertrauenswürdigkeit
- Entgegenkommen, Flexibilität
- Souveränität, Sicherheit, Kompetenz
- Einfühlungsvermögen, Verständnis, Akzeptanz

### Kategorien der Servicequalität:

- materielles Umfeld, äußeres Erscheinungsbild des Gebäudes
- Zuverlässigkeit, Vertraulichkeit, Vertrauenswürdigkeit
- Entgegenkommen, Flexibilität
- Souveränität, Sicherheit, Kompetenz
- Einfühlungsvermögen, Verständnis, Akzeptanz

## Multiplikatorenschulung

Anhand der erarbeiteten Kategorien wurden in einem weiteren Schritt Fragestellungen entwickelt, die sich auf das Umfeld der jeweiligen Einrichtung beziehen, und passende konkrete Beispiele für die Umschreibung der Kategorien gefunden. Nach dieser Abstimmungsarbeit war die konkrete Durchführung zu klären.

Die Qualität von Nutzerbefragungen im Migrationsbereich steht und fällt damit, wie Fragestellungen inhaltlich und vor dem Hintergrund oft mangelnder Sprachkompetenz verstanden werden. Um die Nutzerinnen und Nutzer zu erreichen, wurde beschlossen, die Befragung

sprachlichen Kompetenzen begleitet wird, um dem Rede- und Gedankenfluss der Teilnehmenden den passenden Raum zu geben und sie nicht durch Dolmetscherdienste zu stören. Darüber hinaus wurde eine Absprache getroffen, die potenziellen Moderatorinnen und Moderatoren wechselseitig in den Einrichtungen einzusetzen, um die notwendige Anonymität zu gewährleisten.

Mit einer Gruppe potenzieller zweisprachiger Moderatorinnen und Moderatoren wurde in

Die speziell für die Migrationseinrichtungen konzipierte Form der Nutzerbefragung ist im Qualitätsmanagement eine Arbeitsform mit großer Zukunft, weil sie in besonders geeigneter Weise eine Brücke schlagen kann zwischen der Qualitätsanforderung Kundenorientierung und den Erwartungen von Migrantinnen und Migranten an Wertschätzung in Einrichtungen, in denen interkulturelle Begegnungen stattfinden.

einem nächsten Schritt von der Prozessbegleiterin am Beispiel eines den Migrantinnen und Migranten im Allgemeinen vertrauten Settings eine Multiplikatorschulung in Echtzeit der Nutzerbefragung (dauert ca. vier Stunden) durchgeführt. Darüber hinaus wurde mit den Moderatorinnen und Moderatoren eine Nachbesprechung vereinbart, sobald sie den ersten Durchlauf einer Nutzerbefragung absolviert hatten. In dieser Nachbesprechung sollten mögliche auftretende Probleme geklärt werden, bevor eine nächste Befragungsrunde stattfindet.

Zu diesem Follow-up-Termin waren hauptsächlich Fragen zur Gesprächsführung in schwierigen Situationen zu klären, die sich immer dann ergeben, wenn die Moderation noch wenig geübt ist. Insgesamt entstand der Eindruck, dass die Wahl muttersprachlicher Moderatorinnen und Moderatoren für die Befragung der Nutzerinnen und Nutzer Gewinn bringend ist und sie sich wechselseitig authentisch aufeinander einstellen konnten. Der Austausch in eine andere Einrichtung und die Zusammenarbeit mit einer neuen Kollegin wurde als bereichernd empfunden. Obwohl einige Teilnehmerinnen der Multiplikatoren-schulung bis dahin noch keine Moderations-erfahrung hatten, gelang es insbesondere in der Nachbesprechung, über den Erfahrungsaustausch mehr Sicherheit für die nächsten „Einsätze“ zu bekommen.

## Auswertungsgespräch

Die von den Protokollantinnen und Protokollanten transkribierten Antworten wurden von der wissenschaftlichen Begleitung ausgewertet und in der Steuergruppe vorgestellt und diskutiert. Auf Grund der Häufigkeit der Nennungen in der Erwartungsabfrage legten Migrantinnen und Migranten den größten Wert zu folgenden Punkten in der Servicequalität der drei Einrichtungen:

- kulturelle Akzeptanz und Wertschätzung,
- persönlicher (nicht privater) Umgangstil,
- Wunsch nach Beteiligung an den Problemdefinitionen und Eingehen auf Wünsche der Nutzerinnen und Nutzer,
- Wunsch nach mehr Struktur, Verbindlichkeit (nicht unflexibel) und
- konsequentes Handeln der Verantwortlichen.

QM in M

Die Nutzerbefragung hat sich über einen Zeitraum von sechs Monaten erstreckt, einschließlich der Moderatorenschulung. Der Aufwand schien angemessen im Vergleich zum Ergebnis. Gemeinsam wurden Schlussfolgerungen erarbeitet, die in erster Linie der Zielentwicklung und der weiteren Arbeit in Qualitätszirkeln dienen.

Die Ergebnisse der Befragung geben darüber hinaus Anlass zu einer andauernden Reflexion sozialarbeiterischen Handelns bei Fachkräften mit und ohne Migrationshintergrund.

Es hat sich mit diesem Experiment gezeigt, dass die speziell für die Migrationseinrichtungen konzipierte Form der Nutzerbefragung eine Arbeitsform im Qualitätsmanagement mit großer Zukunft ist, weil sie in besonders geeigneter Weise eine Brücke schlagen kann zwischen der Qualitätsanforderung Kundenorientierung und den Erwartungen von Migrantinnen und Migranten an Wertschätzung in Einrichtungen, in denen interkulturelle Begegnungen stattfinden.

## Literatur

**Bobzien, M./Stark, W./Straus, F. (1996):** Qualitätsmanagement. Alling: Sandmann Verlag

**Bobzien, M./Schawohl, B./Schwarzmann, B. (2000):** Impulse zur Veränderung – Einfluss der Leitbildentwicklung auf Einrichtungen und Träger. In: Schröder, H./Schwarzmann, B./Stark, W./Straus, F. (Hg.) (2000): Qualitätsmanagement in der Praxis. Freiburg i.Br.: Lambertus

**Bobzien, M. (2002):** Auf dem Weg zur lernenden Gemeinschaft: Empowerment und Qualitätsmanagement. In: Lenz, A./Stark, W./ (Hg.): Empowerment. Neue Perspektiven für psychosoziale Praxis und Organisation. Tübingen: DGVT-Verlag

**Hofstede, G. (2001):** Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 2. Auflage. München: Beck-Wirtschaftsberater im dtv

**Schedler, K./Proeller, I. (2000):** New Public Management. Bern: Haupt

**Schröder, H./Schwarzmann, B./Stark, W./Straus, F. (Hg.) (2000):** Qualitätsmanagement in der Praxis. Freiburg i.Br.: Lambertus

**Stark, W. (1996):** Empowerment. Neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis. Freiburg i.Br.: Lambertus

**Stauss, B. (1992):** „Augenblicke der Wahrheit“ in der Dienstleistungserstellung: Ihre Relevanz und ihre Messung mit Hilfe der Kontaktpunkt-Analyse. In Bruhn, M./Stauss, B. (Hg.): Dienstleistungsqualität. Frankfurt am Main: Campus

**Zeithaml, V./Parasuraman, A./Berry, L.L. (1992):** Qualitätsservice. Was Ihre Kunden erwarten – was Sie leisten müssen. Frankfurt am Main: Campus

### Monika Bobzien

Projektgruppe Qualitätsmanagement  
München

Thierschstraße 20

80538 München

Tel.: (089) 22 36 07

Fax: (089) 21 86 95 07

E-Mail: monika.bobzien@arcormail.de



**Stefan Gaitanides**

## **Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung eines Projektes zur Einführung des Qualitätsmanagements in der interkulturellen Kinder-, Jugend- und Familienarbeit in München**

Man sollte versuchen, mit den Adressaten in ein konstruktives Gespräch einzutreten hinsichtlich dessen, was sie von Beratungs- und Hilfestellungen erwarten.

Träger:

IG – Interkulturelle Begegnung und Bildung

TREFFAM – Treffpunkt Familie International und

AKA – Aktiv für interKulturellen Austausch

(gefördert vom Stadtjugendamt München)

Die Fokussierung des Qualitätsmanagements auf die Perspektive der Nutzerinnen und Nutzer sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steht ganz in der Tradition des „beteiligungsorientierten“ „Münchener Modells“ ...

# Vorwort

Die Durchführung der Befragung wurde vom Stadtjugendamt München – im Rahmen eines im Jahr 2000 gestarteten Projektes zur Einführung des Qualitätsmanagements – in ausgewählten Einrichtungen der interkulturellen Arbeit gefördert.

Die Einführung des Qualitätsmanagements wurde durch eine externe Prozessbegleitung unterstützt. Sie wurde von der „Projektgruppe Qualitätsmanagement München“ in Kooperation mit dem „Münchner Institut für Praxisforschung und Projektentwicklung“ durchgeführt.

Der Verfasser hat sein Forschungssemester in die wissenschaftliche Begleitung des Projektes investiert.

Träger des Projektes waren drei in der interkulturellen Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und Familien ausgewiesene Institutionen in München: die „IG – Interkulturelle Begegnung und Bildung“, „TREFFAM – Treffpunkt Familie International“ und „AKA – Aktiv für interkulturellen Austausch“.

Sowohl das Stadtjugendamt, die Prozessbegleitung wie auch der Verfasser waren in besonderer Weise an der Frage interessiert, ob die allgemeinen Klassifizierungen und Verfahren des Qualitätsmanagements unverändert auf die Entwicklung von Qualitätsstandards im interkulturellen Kontext übertragen werden können, und an der Frage, welche spezifischen Standards oder Standardkombinationen aus der Sicht der Nutzerinnen und Nutzer sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Optimierung der interkulturellen Arbeit geboten erscheinen.

Die Fokussierung des Qualitätsmanagements auf die Perspektive der Nutzerinnen und Nutzer sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steht ganz in der Tradition des „beteiligungsorientierten“ „Münchner Modells“, das von der Projektgruppe Qualitätsmanagement München entwickelt wurde (vgl. Bobzien u.a. 1996, S. 73 f.).

Auf dem Gebiet der Befragung nichtdeutscher Nutzerinnen und Nutzer von sozialen Diensten betrat das Projekt Neuland. Hierzu liegen – dem Kenntnisstand des Verfassers nach – nur äußerst wenige Befragungen im Bereich der psychosozialen Arbeit vor (Lajos 1994, Schepker 2000).

„Einbeziehung der Kunden, der Adressaten ist dabei wichtig. In Einrichtungen und Diensten wird häufig behauptet, dass man so viel Gutes für die Zielgruppe täte. Wenn man jedoch nachfragt, ob die Adressaten mit ihren Erwartungen einbezogen worden seien – z.B. wie die Räumlichkeiten einer Erziehungsberatungsstelle gestaltet sein sollen, wie mit bestimmten Problemstellungen umgegangen werden soll – dann ist die Regel die Antwort, dass das nicht getan wurde. Man sollte versuchen, mit den Adressaten in ein konstruktives Gespräch einzutreten hinsichtlich dessen, was sie von Beratungs- und Hilfestellungen erwarten. Auch diese Erwartungen sollten systematisiert und Bestandteil des Informationsaustausches werden.“ (Dormann 2002, S. 46)

Von der Nutzerbefragung versprach man sich nicht nur Hinweise für Optimierungsmöglichkeiten der Angebotsstrukturen und der Servicequalität, sondern auch für die bewährten Zugangswege der am Projekt beteiligten Einrichtungen, denen es ja weitgehend gelungen ist, die Zielgruppe zu erreichen. Daraus versprach man sich – im Umkehrschluss – auch Hinweise für die Zugangsbarrieren zu den sozialen „Regeldiensten“.

Der Verfasser konzentrierte sich während seiner wissenschaftlichen Begleitphase noch auf ein zweites Thema – auf Probleme interkultureller Teams und die Generierung von Standards für die interkulturelle Teamentwicklung.

Die Ergebnisse eines zum Thema „Interkulturelles Team“ eingerichteten einrichtungsübergreifenden Qualitätszirkels werden im Teil II des Berichtes vorgestellt.

Bei individuellen Befragungen werden eher Antworten im Sinne der sozialen Erwünschtheit gegeben, mit Kritik wird gespart; in Gruppendiskussionen hingegen wird eher die Kritik übertrieben und die positiven Meinungen gehen unter.

# Teil I

## Auswertung der Nutzerbefragung (Fokusgruppenbefragung) zur Servicequalität

Befragungszeitraum:  
November 2000 bis Anfang April 2001

Für die heuristischen Zwecke einer nichtrepräsentativen Pilotstudie schien das Instrument SERVQUAL am geeignetsten, um in einem qualitativen Gruppendiskussionsverfahren die Erwartungen von Nutzerinnen und Nutzern zu ermitteln.

### Methodische Vorbemerkung

Das Lenkungsgremium des Qualitätsmanagementprojektes, dem der Verfasser während seiner wissenschaftlichen Begleittätigkeit angehörte, entschied sich dafür, die Nutzerinnen und Nutzer nicht einzeln und schriftlich zu befragen, weil

- a) eine Repräsentativität aufgrund der Freiwilligkeit und der zu vermutenden Selektivität der Beteiligung nicht möglich gewesen wäre und
- b) gerade bei Migrantinnen und Migranten die Verlässlichkeit der schriftlichen Antworten zweifelhaft erscheint – wegen des ungewohnten und eher mit Behördenkontakt konnotierten Umgangs mit Befragungen und der unter Umständen verstärkten Neigung zur Beantwortung im Sinne der sozialen Erwünschtheit bei Einzelbefragungen.

Für den im Rahmen des Qualitätsmanagementprozesses anstehenden Schritt, Zielsetzungen und Prozesse für kundenorientierte Dienstleistungen zu entwickeln, schlug die Prozessbegleiterin das Instrument „SERVQUAL“ vor. SERVQUAL wurde ursprünglich zur Ermittlung der Erwartungen von Kundinnen und Kunden in Bezug auf die Servicequalität von Dienstleistern der Privatwirtschaft entwickelt (Zeithaml u.a. 1992). Die Projektgruppe Qualitätsmanagement München hat dieses Verfahren bereits an die Erfordernisse für eine kundenorientierte Dienstleistung im Gesundheits- und Sozialbereich angepasst und in der Kombination mit der Befragungsmethode „Fokusgruppen“ weiterentwickelt und mehrfach erprobt.

Vergleiche zwischen individuellen Befragungen und Gruppenbefragungen ergeben, dass bei individuellen Befragungen eher Antworten im Sinne der sozialen Erwünschtheit gegeben werden und mit Kritik gespart wird, während in Gruppendiskussionen eher die Kritik übertrieben wird und die positiven Meinungen untergehen. Die Gruppendynamik neigt eher zu einer Maximierung des negativen Urteils (Carey 1995, S. 490).

Methodisch wird beim SERVQUAL-Gruppendiskussionsverfahren folgendermaßen vorgegangen (vgl. auch Bobzien: Projektgruppe Qualitätsmanagement München, unveröffentlichtes Fortbildungsmaterial 2000):

In einem Zeitrahmen von drei Stunden werden Nutzerinnen und Nutzer nach ihren Erwartungen zur Servicequalität befragt bzw. Diskussionen darüber zugelassen. Gerade über den ungesteuerten Diskussionsprozess werden Anstöße zum Nachdenken oder zur Artikulation und Differenzierung von Meinungen gegeben, die bei individuellen Befragungen verdeckt bleiben. Damit die Diskussion in den gewünschten thematischen Bahnen verläuft und nicht ausfert, werden von den Moderatorinnen und Moderatoren – als Stimulus und als Strukturierungsraster – Servicequalitätsdimensionen vorgegeben und umgangssprachlich bzw. anhand von Beispielen erklärt sowie zeitliche Vorgaben für die Bearbeitung der einzelnen Dimensionen gemacht.

Die Moderation achtet auf allgemeine Moderationsregeln, damit minoritäre Positionen nicht durch die mehrheitliche Gruppenmeinung an der Artikulation gehindert bzw. eingeschüch-

## Kategorien der Servicequalität:

- materielles Umfeld, äußeres Erscheinungsbild des Gebäudes
- Zuverlässigkeit, Vertraulichkeit, Vertrauenswürdigkeit
- Entgegenkommen, Flexibilität
- Souveränität, Sicherheit, Kompetenz
- Einfühlungsvermögen, Verständnis, Akzeptanz

tert werden (Dominanz abbauen, alle zu Wort kommen lassen, Meinungen stehen lassen usw.). Um Hemmungen vor Kritik abzubauen und auch um Alternativen zur kritisierten Praxis zu entwickeln, fordert die Moderation die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf, ihre kritischen Einwände in positive Verbesserungsvorschläge (Erwartungen/Wünsche) für einen idealen Service umzuwandeln.

Schließlich ist die Transparenz der Dokumentation der Ergebnisse durch deren sichtbare Protokollierung auf Flipchart wichtig. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden bei jeder notwendigen Zusammenfassung von Äußerungen rückgefragt, ob sie sich auch darin wiederfinden.

Eine Überprüfung der Brauchbarkeit der etablierten Servicequalitätsdimensionen auf dem Hintergrund der bisherigen Forschung über Zugangsprobleme zu und Erwartungshaltungen von Migrantinnen und Migranten gegenüber sozialen Diensten ließ die Erweiterung der Qualitätsdimensionen ratsam erscheinen (Hinz-Rommel/Barwig 1995, Gaitanides 1992, 1996, 1998, 1999).

So bleiben bei der herkömmlichen Dimensionierung in die Kategorien „Materielles Umfeld“/„Zuverlässigkeit“/„Entgegenkommen“/„Souveränität“/„Einfühlungsvermögen“ (vgl. Zeithaml u.a. 1992) die für Migrantinnen und Migranten wichtigen Dimensionen „Vertraulichkeit“ (wichtig wegen der Befürchtungen um die Weitergabe von Informationen an Mitglieder

der eigenen Community bzw. an die Behörden) und vor allem „Akzeptanz“ (wichtig wegen der gesteigerten Empfindlichkeit gegenüber Vorurteilen bei gesellschaftlich wenig angesehenen Minderheiten) unberücksichtigt.

Zur Durchführung der Befragung wurde eine Schulungsgruppe von künftigen Moderatorinnen und Moderatoren zusammengestellt. Nachdem die Ergänzungen sich in einem von der Prozessbegleiterin im Rahmen der Moderatorenschulung durchgeführten Test mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern bewährt hatten, wurden folgende Kategorien festgelegt:

- materielles Umfeld, äußeres Erscheinungsbild des Gebäudes
- Zuverlässigkeit, Vertraulichkeit, Vertrauenswürdigkeit
- Entgegenkommen, Flexibilität
- Souveränität, Sicherheit, Kompetenz
- Einfühlungsvermögen, Verständnis, Akzeptanz

Bei den ersten Befragungen hatten sowohl die Moderatorinnen und Moderatoren wie auch die Befragten Probleme mit dem Abstraktionsniveau und der Bedeutungsüberschneidung der Kategorien. Daraufhin wurden die Moderatorinnen und Moderatoren noch einmal darin geschult, die Trennschärfe zwischen den – auf den ersten Blick sehr vagen – Kategorien im Verständnis der Probanden durch umgangssprachliche Umschreibung und Beispiele zu verdeutlichen. Eine weitere erste Erfahrung war, dass die Befragten nur selten von sich aus auf die interkulturellen Aspekte von Servicequalität zu sprechen kamen. Als hilfreich zur Stimulation von einschlägigen Statements erwies sich ein eigens dafür entwickelter Interviewerleitfaden (Anhang 1, S. 84).

Insgesamt wurden zehn Fokusgruppen befragt (zwei AKA, drei TREFFAM, fünf IG). Die Zahl der Teilnehmenden schwankte zwischen acht und dreizehn. Nur im TREFFAM wurden auch deutsche Frauen befragt. Die übrigen Befragten waren Migrantinnen und Migranten. Vier Fokusgruppenbefragungen wurden in

türkischer Sprache durchgeführt. Nach Bedarf standen Übersetzerinnen für Griechisch und Serbokroatisch zur Verfügung.

Aus pragmatischen Gründen war bei einer Gruppensitzung eine Mitarbeiterin beteiligt, die auch mit der Gruppe arbeitet. Ansonsten tauschten sich die Einrichtungen gegenseitig bei der Moderation der Gruppen aus, so dass in der großen Mehrzahl der Fälle die Unabhängigkeit der Befragungsperson von den Moderatorinnen und Moderatoren gewährleistet war.

Die Gruppen rekrutierten sich teils aus den unterschiedlichsten Arbeitsfeldern der beteiligten Einrichtungen, teils aus bestimmten Arbeitsgebieten (z.B. Altenarbeit des AKA, Alphabetisierungskurse der IG, Sprachkurse der IG).

Bei den heterogen besetzten Gruppen erwies es sich manchmal als inhaltliche Einschränkung, wenn die Teilnehmerinnen und Teilnehmer von sich aus dazu tendierten, auf konkrete Inhalte (z.B. Didaktik der Sprachlehrerinnen und Sprachlehrer) einzugehen und über Dinge zu reden begannen, die andere Teilnehmende weniger interessierten. Dann musste die an und für sich interessante Diskussion wieder auf das allgemeine Servicequalitätsthema umgeleitet werden. Von daher ist bei zukünftigen Befragungen ein angebotsspezifischer Erfahrungshintergrund zu empfehlen. Dieser kann natürlich auch einrichtungsübergreifend sein.

## Darstellung der Ergebnisse

Die dargestellten Kritiken, Erwartungen und Vorschläge der Gruppendiskussionen können wegen der mangelhaften quantitativen Vergleichbarkeit der befragten Gruppenergebnisse quantitativ nicht gewichtet werden. So waren einige Befragungen – an der Zahl der Statements gemessen – sehr ergiebig, bei anderen kamen sehr viel weniger Statements zu Stande. Dennoch fallen einige quantitative Disparitäten auf:

**Es gab sehr viele Einfälle, was die Raumstruktur und die Ausstattung und Gestaltung der Räume anbetrifft, und relativ wenige Äußerungen über Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.**

Erklärungsmöglichkeiten könnten sein:

- Unsicherheit über Beurteilungskriterien von Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unterschied zu der vordergründig fassbareren Beurteilungsmöglichkeit der äußeren Strukturqualität
- die Fixierung auf materielle Rahmenbedingungen als Gütesiegel und das Vertrauen darauf, dass gute Strukturbedingungen die Prozessqualität wesentlich verbessern (vgl. Migrantenvereine, die immer sagen: „Gebt uns Geld, dann machen wir gute Arbeit!“)
- Zufriedenheit mit Kompetenzen und Unzufriedenheit vor allem über räumliche Rahmenbedingungen:  
„Im Gegensatz zum äußeren Erscheinungsbild des Gebäudes fühlt man sich in der Einrichtung geliebt, geschützt und es wird von den Betreuerinnen und Betreuern bzw. vom Personal ergiebige Arbeit geleistet.“

Teil I

**Sehr viele Äußerungen kamen zu „Akzeptanz anderer Kulturen“ und „Gleichberechtigung“ und wenige zu „Wissen über andere Kulturen“.**

Mögliche Erklärungen könnten sein:

- Den Befragten ist die offene, vorurteilsfreie Einstellung wichtiger als die Informiertheit über ihre kulturelle Herkunft und die subkulturellen Bezüge.
- Sie thematisieren die Kulturkompetenz weniger, weil sie in den befragten Einrichtungen in einem ausreichenden Maß über kulturelle Mittler verfügen. Hierzu könnte auch passen, dass der Einsatz von Migrantinnen und Migranten zum Abbau von Zugangsbarrieren – ganz im Gegensatz zu Untersuchungen im Regeldienstbereich – nur sehr selten benannt wurde. Vielleicht, weil dies in den untersuchten Einrichtungen zu einer Selbstverständlichkeit geworden ist.

Letztere Interpretation gilt vermutlich für die gesamte Befragung. Deshalb darf die Auflistung von kritischen Bemerkungen nicht die Bedeutung eines „Unzufriedenheitsbarometers“ zugeschrieben werden. Thematisiert wird vor allem, was man problematisiert – weniger das, womit es weniger Probleme gibt.

Die Überkomplexität der hunderten von Aussagen wurde im Folgenden reduziert durch die Fokussierung auf Themen, die dem Verfasser auf dem Hintergrund seines Fachwissens für die interkulturelle Arbeit relevant erschienen, und durch den Versuch einer Subsumierung der Statements unter abstrahierende Kategorien. Dabei werden rein sachliche Vorschläge („digitale“ Informationen) nur stichwortartig aufgelistet, während Äußerungen, die sich auf die Interaktionsqualität beziehen, meist wörtlich zitiert werden, damit deren „analoger“ Bedeutungsgehalt nicht verloren geht (vgl. Kommunikationstheorie Watzlawicks). Zudem wurde die Ergebnisdarstellung durch die Weglassung von inhaltlich identischen Aussagen verschlankt.

Zur besseren Lesbarkeit, zum besseren Verständnis und um ihren Bedeutungsgehalt zu ermessen, hat der Verfasser die Statements der Befragten auf dem Hintergrund eigener einschlägiger Forschungserfahrungen, seines Fachwissens und seiner bei der Teilnahme an zwei Fokusgruppen gemachten Beobachtungen kommentiert.

Insgesamt ergibt sich ein Mosaik von teilweise sehr konkreten Nutzererwartungen, das den professionellen sozialen Dienstleistern als differenzierte Orientierungshilfe in interkulturellen Überschneidungssituationen dienen kann.

Die Befragten würden die Gestaltung Hinweisen auf Migrantinnen

Das deutlichste Signal ist die Zusammensetzung des Angebots, auch auf zugreifen zu können

## Kodierung und Kommentierung der Aussagen der Fokusgruppenbefragung nach Themen, die für den interkulturellen Kontext relevant erscheinen

### Materielles Umfeld, äußeres Erscheinungsbild des Gebäudes

Die Befragten wünschen sich von der äußeren Gestaltung Hinweisreize, dass die Einrichtung gezielt auf Migrantinnen und Migranten zugeht. Dass sie in der Einrichtung willkommen sind und dass auf ihre besonderen Voraussetzungen eingegangen wird, kann durch die Namensgebung verdeutlicht werden, durch mehrsprachige Schilder und Infoblätter über die Zuständigkeiten des Personals und die Angebote der Einrichtung, durch Plakate über Herkunftsländer, multikulturelle Dekorations- und Einrichtungsgegenstände wie Wandteppiche,

angeboten, an geschlechtergetrennten Toiletten und an der Berücksichtigung des Ramadan bei der Veranstaltungsplanung. Wobei die laizistischer eingestellten Befragten aber auch übertriebene Rücksichtnahme ablehnen – z.B. Unterbrechung des Unterrichtes zur Gebetsverrichtung oder Bezug religiös korrekt geschlachteten Fleisches.

Besonders kultursensibel sollte – nach Ansicht der Befragten – bei der Arbeit mit Mädchen und Frauen vorgegangen werden. Religiöse Kleidervorschriften sollten akzeptiert und auch dem Bedürfnis nach einem intimen, vor öffentlichen Blicken geschützten traditionell weiblichen Innenraum sollte nachgekommen werden. Das deutlichste Signal für die interkulturelle Offenheit einer Einrichtung setzt aber die multiethnische Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft bzw. das Angebot, auch auf muttersprachliche Kräfte zurückgreifen zu können.

Aus seinen Forschungen ist dem Verfasser das Problem der Schwellenangst vor Institutionen – auch der sozialen Arbeit – wohl bekannt. Die professionellen sozialen Dienste haben für Migrantinnen und Migranten in der Regel keinen einladenden Charakter. Oft sind sie ihnen überhaupt nicht bekannt, weil keine zielgruppenspezifische Öffentlichkeitsarbeit betrieben wird. Ebenso ist der Türöffnereffekt des Einsatzes von muttersprachlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Forschung gut belegt.

#### **Migrantinnen und Migranten ansprechender Name und Beschilderung der Einrichtung**

##### **Interkulturelles Ambiente**

- Weltkarten, Bilder aus den verschiedenen Herkunftsländern (Landschaften und Menschen)
- Samowar; türkische Musik kann gehört werden.
- Jede und jeder fühlt sich angesprochen.

wünschen sich von der äußeren Hinweisreize, dass die Einrichtung gezielt auf Migrantinnen und Migranten zugeht.

Signal für die interkulturelle Offenheit einer Einrichtung setzt aber die multiethnische Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft bzw. das Angebot, auch auf muttersprachliche Kräfte zurück-

Samowar usw. Auch die Werbung sollte gezielt durchgeführt werden – durch Auslage muttersprachlicher Prospekte in Arztpraxen mit viel Migrantenklientel oder durch Veranstaltungsankündigungen in den muttersprachlichen Medien.

Rücksichtnahme auf kulturelle Besonderheiten machen einige muslimische Befragte auch an der Einrichtung von Gebetsräumen oder -ecken fest, an der Berücksichtigung des Schweinefleischverbots bei Mittagstisch-

**Mehrsprachigkeit**

- mehrsprachige Plakate oder Annoncentafel mit Begrüßungstext und Zuständigkeiten des Personals
- Formulare auch in der Muttersprache
- muttersprachliche Beratung, möglichst viele Sprachen
- Unterhaltungen in der Muttersprache werden akzeptiert.

**Piktogramme für Analphabeten**

- Symbole für Analphabeten bzw. nichtrepräsentierte Sprachen

**Werbung in ethnischen Medien (Radio, Zeitungen)**

- Werbungen in muttersprachlichen Zeitungen und Radio
- Auslage von Infos in Arztpraxen

**Rücksicht auf anderskulturelle religiöse Praktiken und Vorschriften**

- Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um kulturelle Regeln anderer Kulturen wird vorausgesetzt
- Gebetsräume
- kein Schweinefleisch beim Mittagstisch, Fleischeinkauf bei muslimischen Metzger
- Berücksichtigung der muslimischen Feiertage (besonders Ramadan, bayram)
- kein Make-up

**Flexibilität soll nicht übertrieben werden, Kompromisse suchen**

- Die Flexibilität soll nicht übertrieben werden: Gebete in dafür vorgesehenen Gebetsräumen, nicht im Unterricht, kein Essen im Unterricht. Kinder mitbringen (in den Unterricht) ist nicht erlaubt – zu große Störung.

- „Lasst uns einen Gebetsraum einrichten, dann brauchen die Gläubigen die anderen Veranstaltungsteilnehmer nicht mehr zu stören.“

**Nicht einsehbare, geschützte Räume für Kinder-, Mädchen- und Frauenangebote**

- in der Umgebung keine Tavernen oder Kneipen
- Die Einrichtung sollte nicht im Erdgeschoss sein; falls im Erdgeschoss: Vorhänge oder Jalousien aufhängen.
- keine Fremden auf dem Gelände bzw. in Gebäudenähe

Der Zugang zu sozialarbeiterischen und sozialpädagogischen Einrichtungen und Angeboten ist Migrantinnen und Migranten oft auch aus bestimmten äußeren strukturellen Gründen verwehrt.

Frauen können ihre nicht betreuten kleinen Kinder nicht unbeaufsichtigt zu Hause lassen. Es muss also möglich sein, dass Kinder mitgebracht werden. Und nicht nur das, der Erfolg der Beratung oder der Kursteilnahme hängt auch von der Möglichkeit der separaten Kinderbetreuung ab oder zumindest vom Angebot eines entsprechend ausgestatteten Raumes, in dem sich die Kinder zwischenzeitlich selbst beschäftigen können und die Mütter nicht dauernd durch ihre Kinder ablenkt sind.

**Kinderfreundlichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, offener Bereich für Kinder mit entsprechenden Materialien und Kinderbetreuung bei Veranstaltungen und schwierigen Beratungen**

Viele Migrantenfamilien befinden sich an der unteren Grenze der Einkommensskala. Die Erwerbsquote der verheirateten jüngeren Mütter ist inzwischen weit unter die der deutschen Vergleichsgruppe gesunken. Erwerbspersonen mit ausländischem Pass sind doppelt so häufig arbeitslos wie solche mit deutscher Staatsangehörigkeit. Auch die Sozialhilfeabhängigkeit – besonders der Familien mit mehreren Kindern – ist weit überdurchschnittlich. Ausgaben

Der Zugang zu sozialarbeiterischen und sozialpädagogischen Einrichtungen und Angeboten ist Migranten oft auch aus bestimmten äußeren strukturellen Gründen verwehrt.

für Sprachkurse, Bildung, Kultur und Exkursionen müssen hintanstehen gegenüber anderen existenzielleren Investitionen. Daher ist Gebührenfreiheit oder einkommensabhängige Ermäßigung häufig eine wichtige Voraussetzung für die Wahrnehmung von Angeboten.

### **Kostenfreie Veranstaltungen bzw. niedrige – dem Einkommen angepasste – Gebühren**

Die starken Alltagsbelastungen – Hausarbeit, familiäre Verpflichtungen, Arbeitszeiten und Arbeitsbelastungen – erlauben es vielen Migrantinnen und Migranten nicht, die unter der Woche oder während der Normalarbeitszeiten gemachten Beratungs- und Veranstaltungsangebote zu nutzen. Aus ebendiesen Gründen ist auch die Teilnahme an regelmäßigen Kursen erschwert. Diese belasteten Familien können dagegen gut in Wochenendveranstaltungen erreicht werden. Eine große Hilfe ist es auch, wenn in Notsituationen auch außerhalb der Sprechstunden um Rat und Hilfe nachgesucht werden kann.

### **Öffnungszeiten für Berufstätige auch außerhalb der Normalarbeitszeit, flexible Terminvereinbarungen für Berufstätige**

- Angebote und offener Betrieb für Berufstätige: auch abends, am Wochenende und in den Ferien
- Gespräche sind bei Bedarf auch ohne Termin möglich

## Zuverlässigkeit, Vertraulichkeit, Vertrauenswürdigkeit

Viele befragte Teilnehmerinnen und Teilnehmer von Bildungsangeboten (Sprachkurse, Hausaufgabenhilfe, ausbildungsbegleitende Hilfen, Berufsvorbereitungskurse und außerbetriebliche Ausbildungskurse) haben Probleme mit der geringen Machtdistanz zwischen Lehrpersonen und Schülerinnen und Schüler bzw. der „Informalität“ (N. Elias) des Unterrichtsstils, der aus ihrer Perspektive als Laissez-faire-Pädagogik erscheint („Manche Lehrer lachen und plaudern zu viel.“ „Der Lehrer muss streng sein, sonst mache ich gar nichts.“). Moniert wird auch die inkonsequente Sanktionierung von Regeln bei unregelmäßiger Teilnahme und die mangelhafte Leistungsauslese bei geringen Lernfortschritten weit hinterherhinkender Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Die motivierteren unter ihnen fühlen sich dadurch in ihrem Lerntempo gebremst. Gewünscht sind klare Strukturen des Curriculums und Tests zur Überprüfung des eigenen Lernfortschrittes.

Aus der Sicht der wissenschaftlichen Begleitung scheint hier eine Überschneidung vorzuliegen zwischen irritierten anderskulturellen Erwartungen (Machtdistanz groß : gering + Unsicherheitsvermeidung groß : gering – Kulturstandards nach Hofstede 1997) und einer berechtigten Kritik an ungenügender Strukturierung und Evaluierung der Angebote. Zudem wirken im sozialen Berufsfeld immer noch die Spurenelemente einer falsch verstandenen antiautoritären Laissez-faire-Pädagogik nach. Man möchte häufig lieber geschwisterliche Beziehungen zu den Nutzerinnen und Nutzern aufbauen als sich durch Grenzensetzen generationsübergreifenden Übertragungskonflikten aussetzen.

Daher ist weder eine kritiklose Anpassung an einen autoritäreren Lernstil angesagt noch sollte man sich verschließen gegenüber der berechtigten Kritik an einer pseudo-antiautoritären Unverbindlichkeitspädagogik. Da scheinbar unstrukturiertes prozesshaftes Lernen und ein informellerer Umgang zwischen

Lernern für viele Einwanderinnen und Einwanderer – vor allem, wenn sie im Heimatland eine andere Lernkultur erlebt haben – gewöhnungsbedürftig sind, sollten Sinn und Effektivität selbstorganisierterer Lernformen in der Einführungsphase ausführlich erklärt und durch Übungsbeispiele nachvollziehbar gemacht werden. Ein unten angeführtes Statement dokumentiert, dass z.B. Eltern durchaus registrieren, dass Kinder, obwohl sie „machen, was sie wollen“ zu ihrer eigenen Verwunderung ihre schulischen Leistungen verbessern und aus eigenem Antrieb das außerschulische Lernangebot wahrnehmen. Wo doch Lernen und Spielen in der traditionellen Gesellschaft strikt voneinander getrennt sind.

#### **Klare Strukturen, konsequente Einhaltung von Regeln und Sanktionen (v.a. bei Sprachkursangeboten und Hausaufgabenhilfen)**

- Einführung von Tests zur Einstufung der Kursteilnehmerinnen und -teilnehmer
- zuverlässig Hefte korrigieren
- Zuverlässigkeit der Teilnahme an Sprachkursen stärker kontrollieren
- Test nach jeder Kursstufe mit Zeugnis – zur Leistungsüberprüfung (für einen selbst)
- Vorrücken in nächste Kursstufe nur mit bestandenem Test bzw. bei Lernfortschritten
- den Kurs nicht aufhalten
- ständige Wiederholungen für Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die nicht regelmäßig kommen
- Lehrerinnen und Lehrer sollten streng sein (Handys aus, Abmahnung, wenn Teilnehmende ständig zu spät kommen)
- Verständnis für anderen kulturellen Hintergrund, auch für andere Lernkultur – sind mehr äußeren Druck gewohnt:  
„Der Lehrer muss streng sein, sonst mache ich gar nichts.“
- Manche Lehrerinnen und Lehrer lachen und plaudern zu viel, kein strenger Unterricht.
- bessere Strukturierung des Unterrichtsprogrammes
- Es gibt keinen Plan, keine erkennbare Struktur des Tagesablaufes.
- Ein Kontrollmechanismus soll in der Einrichtung vorhanden sein.

Die Befragten wünschen sich keinen rigiden Umgang mit Regeln. Ausnahmen sollten in wohlbegründeten Fällen zugelassen werden. Im Unterricht sollte auf die Heterogenität des Leistungsniveaus Rücksicht genommen werden.

- Das Verhalten der Kinder hat sich geändert. Keine Disziplin. In manchen Situationen etwas strenger sein. Verbesserung der Disziplin erwünscht.
- zusätzliche Aufgaben zu den Hausaufgaben
- keine ausreichende Sicherheit, die Kinder können einfach raus
- Kinder machen, was sie wollen, allerdings positive Veränderung: schulische Leistungen haben sich verbessert, Hausaufgaben werden gemacht; Kinder mögen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; Kinder wollen her, das ist wichtig.
- Bei vereinbarten Terminen und Sprechstunden hat das Gespräch mit den Nutzerinnen und Nutzern oberste Priorität.
- Kontinuität der Bezugsperson wahren

Auf der anderen Seite wünschen sich andere Befragte – manchmal auch dieselben – keinen rigiden Umgang mit Regeln. Ausnahmen sollten in wohl begründeten Fällen zugelassen und im Unterricht sollte auf die Heterogenität des Leistungsniveaus Rücksicht genommen werden. Gerade die schwächeren Schülerinnen und Schüler sollten besonders gefördert werden. Auf den gleichzeitigen Wunsch nach Abschirmung verabredeter Beratungsgespräche vor Unterbrechungen und Zulassen von dazwischengeschobenen Beratungen in begründeten Ausnahmefällen wird weiter unten eingegangen.

**Die Lehrkräfte sollen aber auch nicht zu streng sein, gute Gründe für Wegbleiben gelten lassen und schwächere Schülerinnen und Schüler besonders fördern.**

- nicht zu streng sein, wenn man mal zu spät kommt, freundlich bleiben
- Regeln sollen nicht rigide – ohne Berücksichtigung des Einzelfalles – durchgesetzt werden.

Migrantinnen und Migranten legen größten Wert auf Diskretion und Vertraulichkeit. Wenn diese nicht gegeben scheint, können sie sich nicht offenbaren.

Migrantinnen und Migranten haben auch eine große Scheu, vertrauliche Privatangelegenheiten – z.B. Erziehungskonflikte, Partnerprobleme, Suchtabhängigkeit, Delinquenz in der Familie – mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anonymer Institutionen zu besprechen, Dinge, die sie bisher eher Bezugspersonen anvertraut haben, mit denen sie in einem engen verwandschaftlichen und/oder freundschaftlichem Verhältnis stehen. Die Klage über privates Leid darf den Innenraum der Primärgruppe nicht verlassen, die „schmutzige (Familien-)Wäsche nicht in der Öffentlichkeit gewaschen werden.“ Dies ist ein streng sanktioniertes, auch in der Einwanderer-Community gepflegtes traditionelles Tabu. Wird es gebrochen, wirkt sich das unter Umständen auf die Eskalation der Konflikte aus.

Von daher legen Migrantinnen und Migranten größten Wert auf Diskretion und Vertraulichkeit. Wenn ihnen diese nicht gegeben scheint, können sie sich nicht offenbaren. Ganz besonders sicher müssen sie bei den eigenen Landsleuten sein, dass diese keinerlei Informationen nach außen tragen, weil bei ihnen die Wahrscheinlichkeit größer ist, dass sich ihre Wege im Privatbereich mit denen „ihrer Leute“

kreuzen. Nicht selten kommt es deshalb vor, dass Migrantinnen und Migranten bei heiklen Familienthemen explizit nach einer deutschen Beratungskraft verlangen. Bei anderen Problemlagen mit aufenthaltsrechtlicher Relevanz oder in Fragen des Kinder- und Jugendhilfrechtes ist es eher umgekehrt, dass man eher den Landsleuten Dinge anvertraut, die einem bei der Ausländerbehörde gefährlich werden

könnten, weil bei Landsleuten eher eine parteiliche Haltung unterstellt wird und mehr Behördendistanz. Viele Familien haben die Fantasie, dass die Institutionen alle unter einer Decke stecken. Sie haben z.B. kein Wissen über die institutionelle Unabhängigkeit der freien Träger von den öffentlichen Ämtern mit staatlicher Kontrollfunktion.

Von daher muss erst einmal intensive Überzeugungsarbeit bezüglich der diskreten Behandlung der Informationen geleistet werden, bevor die Klienten ihre heiklen Informationen preisgeben, ohne deren Kenntnis die anstehenden Probleme nicht angemessen bearbeitet werden können.

**Vertrauliche Behandlung von Informationen**

- keine Weitergabe von Informationen ohne Einverständnis der Kundinnen und Kunden
- räumliche Voraussetzungen für vertrauliche Gespräche, bei denen Dritte nichts mitbekommen, sollten gegeben sein.
- Während der Behandlung des Falles sollen die Kundinnen und Kunden nicht nach privaten Angelegenheiten gefragt werden.
- Es kommt auf die Person an, man vertraut nicht der Nationalität.

Viele Migrantinnen und Migranten haben ein gesellschaftlich vermitteltes geringes Selbstbewusstsein, gepaart mit traditioneller Konfliktscheu. Sie sind eher indirekte als direkte Konfliktaustragungsmuster gewöhnt. Konfrontative Kritik „in aller Öffentlichkeit“ – also vor Personen, die nicht dem Privatkreis der Familie angehören – wird unter Umständen als ver-

letzender Angriff auf die Integrität ihrer Person erfahren, als demütigende Beschämung. Aus dieser sozio-kulturellen Perspektive erscheint die „Direktheit“ kritischer Äußerungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern leicht als verletzende Taktlosigkeit und Mangel an Feingefühl. Kritik, vor allem von professionellen Autoritätspersonen, so wünscht man sich, sollte „schonend“ und in einem vertrauensvollen Setting – am besten „unter vier Augen“ – vorgetragen werden.

#### **Taktgefühl, Diskretion**

- spüren, was man eher „unter vier Augen“ besprechen sollte und nicht vor der Gruppe
- Taktgefühl und Respekt vor der Person

Vertrauen und Verlässlichkeit sind nicht nur eine Frage von Diskretion und Feingefühl. Noch viel wichtiger erscheint Migrantinnen und Migranten die Frage, ob sie sich auf die engagierte Parteinahme der Beratungsperson für ihre berechtigten Interessen verlassen können oder ob das Gegenüber – aus ihrer Sicht – ein doppeltes Spiel treibt und die Parteinahme für die berechtigten Interessen des Klienten konterkariert wird durch die institutionell vorgegebene Kontrollfunktion. Dieses allgemeine Dilemma des „doppelten Mandats“ der sozialen Arbeit – besonders der behördlichen Sozialarbeit – belastet das Vertrauensverhältnis bei Migrantinnen und Migranten zu Vertreterinnen und Vertretern sozialarbeiterischer Institutionen noch weit mehr als bei deutschen Klientinnen und Klienten, weil sie durch das

Ausländerrecht viel stärker gefährdet sind und die antizipierten kulturellen Assimilationserwartungen Misstrauen erzeugen.

Hinzu kommt häufig die Zuschreibung, dass sich die deutschen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter im Konfliktfall eher mit den partikularen Interessen der Mehrheitsgesellschaft identifizieren bzw. sich an diese angepasst verhalten, als dass sie sich für die Interessen der eingewanderten Minderheiten stark machen und sich mit für ihre berechtigten Erwartungen hinsichtlich der Verbesserung ihrer Situation engagierten. Abgebaut werden kann dieser Eindruck durch ein öffentliches Engagement der Sozialarbeiterszene für die Belange der Klientel. Alle drei an der Befragung beteiligten Einrichtungen haben sich in der Vergangenheit durch intensives migrationspolitisches Engagement hervorgetan und genießen auch deshalb bei ihrer Klientel ein so großes Vertrauen.

#### **Parteilichkeit und migrationspolitisches Engagement**

- Die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter setzt sich für das Problem der Besucherin bzw. des Besuchers ein; Parteilichkeit
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen sich grundsätzlich unparteiisch verhalten, sich aber ausländerpolitisch engagieren.

Vertrauen und Verlässlichkeit sind nicht nur eine Frage von Diskretion und Feingefühl. Noch viel wichtiger erscheint Migrantinnen und Migranten die Frage, ob sie sich auf die engagierte Parteinahme der Beratungsperson für ihre berechtigten Interessen verlassen können.

## Entgegenkommen, Flexibilität

In den Untersuchungen zu Zugangsbarrieren zu den sozialen Regeldiensten sticht die Bedeutung eines unpersönlich-sachlichen, unter Umständen als abweisend und „kalt“ empfundenen Umgangsstils hervor. Gerade weil ihnen die modernen professionellen sozialen Dienste so fremd sind, überwinden Migrantinnen und Migranten ihre Hemmungen nur durch ein persönliches Auf-sie-Zugehen, durch freundlich einladende Gesten.

Ebenso erwarten sie, dass man nicht gleich „zur Sache kommt“, sondern erst einmal eine Vertrauensbeziehung durch persönliches Nachfragen aufgebaut wird. Hierbei geht es weniger um den Austausch privater Informationen als um das Betreten einer nichtprofessionellen Alltagsgesprächsebene, auf der sich die Klientinnen und Klienten sicher fühlen und auf gleicher Augenhöhe prüfen können, ob sie dem Gegenüber vertrauen können.

Hinzu kommt, dass viele Migrantinnen und Migranten aus funktional weniger differenzierten Gesellschaften stammen, in denen auch im öffentlichen Raum und in der Arbeit ein persönlicherer Umgangsstil gepflegt wird. In den Subsystemen der funktional differenzierten modernen Gesellschaft wird dagegen von der „ganzen Person“ abstrahiert und hauptsächlich der Code aktiviert, der für die Bearbeitung der spezialisierten Teilprobleme relevant ist. Ganzer Mensch ist man nur in der intimen Privatsphäre. Nur dort verhält man sich auch gefühlsexpressiv (vgl. Systemtheorie Parson/Luhman).

Migrantinnen und Migranten, denen diese Zusammenhänge nicht bewusst sind, erscheinen daher deutsche soziale Dienstleister, die „normale“ professionelle Distanz halten, oft als emotional unbeteiligt und desinteressiert. Manche unterstellen gar mangelhaftes Engagement, „weil wir Migranten sind“ (vgl. Interview mit G. Atik Yildizgördü, Anhang 2, S. 85).

### **Persönliche Begrüßung und Bedürfnis nach ganzheitlich-personaler Kommunikation**

- erster Kontakt wichtiger als äußeres Erscheinungsbild
- Man soll begrüßt und empfangen werden.
- Eine Einführung im Haus für die neuen Ankömmlinge soll organisiert werden.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen sich neuen Besucherinnen und Besuchern persönlich vorstellen.
- Der Geschäftsführer bzw. die Geschäftsführerin soll in die Gruppen kommen und sich vorstellen.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter grüßen bekannte Besucherinnen und Besucher – auch z.B. auf der Straße.
- bei Weitervermittlung Besucherin bzw. Besucher „an die Hand nehmen“, nicht nur Telefonnummern geben
- Die Kursleiterinnen und Kursleiter sollen sich auch außerhalb des Unterrichtes mit den Teilnehmenden unterhalten und sich Zeit für die Besprechung privater Probleme der Klientinnen und Klienten nehmen.
- Die Betreuerinnen und Betreuer sollen nach dem Wohlbefinden der Kundinnen und Kunden fragen.
- Die Möglichkeit für ein Gespräch außerhalb des Unterrichtes soll bestehen.
- Die Besucherin bzw. der Besucher wird als Person wahrgenommen.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben Humor, wirken nicht vertrocknet.
- Interesse an der Person, ihrer Geschichte, ihrem Anliegen
- auch Zeit für Privates
- sich ausreichend Zeit nehmen für ein Gespräch, nicht gleich versuchen, es zu beenden

# Teil I

### Freundlichkeit

- Da der erste Eindruck bei einem Gespräch sehr wichtig ist, sollen die Betreuerinnen und Betreuer nicht direkt fragen: „Was willst du?“, sondern die Frage in einer milden Art formulieren.
- Eine freundliche und vorurteilsfreie Annäherung von den Betreuerinnen und Betreuern bzw. Lehrerinnen und Lehrern wird erwartet.
- Die Betreuerinnen und Betreuer sollen Aufmerksamkeit für die Probleme der Kundinnen und Kunden zeigen. Sie sollen entgegenkommend sein und die begangenen Fehler sollen nicht in einer unfreundlichen Art vorgezeigt werden.
- Häufiger angesprochene Forderungen – beispielsweise: „Die Wände der benutzten Räume sollen nicht verschmutzt werden!“ – sollen etwas milder formuliert werden. Solche strengen Anweisungen beeinträchtigen. Sie führen dazu, dass die Kundinnen und Kunden das Treffen nicht genießen können.
- Im Gegensatz zum äußeren Erscheinungsbild des Gebäudes fühlt man sich in der Einrichtung geliebt, geschützt und es wird von den Betreuerinnen und Betreuern bzw. vom Personal ergiebige Arbeit geleistet.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen mich wieder und merken sich meinen Namen.

Die Einrichtung eines offenen Bereichs erleichtert die Vertrauensbildung. Hier können neue Interessentinnen und Interessenten unverbindlich „schnuppern“ und die eingeführten Nutzerinnen und Nutzer als unbefangene Zeugen über die Angebote befragt werden. Dadurch kann Schwellenangst abgebaut werden.

### Offener Bereich

- Ich kann immer ins IMZ kommen, auch ohne Grund.
- offene Atmosphäre, aber nicht zu sehr Durchgangscharakter (Mütterzentrum)

Die Einrichtung eines offenen Bereichs trägt auch zur Realisierung des Wunsches vieler Befragten bei, mit anderen Besucherinnen und Besuchern der Einrichtung in persönlichen

Kontakt zu kommen. Betont wird auch der Wunsch nach mehr interethnischen Kontaktgelegenheiten. Dabei verlässt man sich nicht allein auf die Kontaktabahnung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es wird z.B. auch vorgeschlagen, dass die „Alten“ auf die „Neuen“ zugehen und sie mit der Einrichtung vertraut machen.

### Möglichkeiten zum Kennenlernen der Nutzerinnen und Nutzer untereinander – v.a. auch unterschiedlicher Nationalität

- internationale, offene Atmosphäre
- Kontakt zu Deutschen und anderen Nationalitäten wird gefördert.
- Kontaktprogramm: Ausflüge/Reisen, Multikulti-Abende mit Musik/Tanz und Essen aus verschiedenen Ländern
- im Café: keine Atmosphäre von geschlossener Gesellschaft aufkommen lassen
- Es könnten auch gemischte Gruppen (Nationalitäten) gebildet werden – besser zum Sprachlernen und zur Kontaktaufnahme.
- Auch andere Besucherinnen und Besucher kümmern sich um „Neue“.

Entgegenkommen wird nicht nur auf der kommunikativen, sondern auch auf der Arbeitsebene erwartet. Vielen Migrantinnen und Migranten fehlen Informationen über die Angebote und Hilfsmöglichkeiten der Einrichtungen. Was sie nicht wissen, danach fragen sie unter Umständen nicht. Deshalb erwarten sie sich von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine aktive Informationspolitik. Einige Nutzerinnen und Nutzer sind so belastet und/oder gehemmt, dass sie unangekündigt wegbleiben, obwohl sie dringend Unterstützung bräuchten. In solchen Fällen erwartet die Zielgruppe nachgehende Arbeit – auch wenn ein solches „protektives“ Vorgehen westlichen Selbstständigkeitsnormen widerspricht. Das Gleiche gilt für die Erwartung, bei Weitervermittlung „an die Hand“ genommen zu werden (s.o.).

### **Aktive Information und nachgehende Arbeit**

- Die Rechte der Kundinnen und Kunden sollen ohne zu fragen wahrgenommen werden.
- Bei häufigerer Abwesenheit der Teilnehmenden soll telefonisch nachgefragt werden.

Die Erwartungen bezüglich der flexiblen Einlassung auf die besondere Lebensrealität der Migrantinnen und Migranten wurde bereits oben angeführt. Die besonderen Arbeits- und Lebensverhältnisse erlauben die strikte Einhaltung von Regeln, Zuständigkeiten und Absprachen oft nicht. Allerdings wird auch gleichzeitig auf die grundsätzliche Einhaltung der Regeln im eigenen Interesse Wert gelegt. Bemerkenswert ist auch der Wunsch nach Berücksichtigung individueller Lernstrategien und Lernziele sowie individueller Präferenzen bei der Auswahl des Betreuungspersonals.

### **Sich nicht auf die spezielle Zuständigkeit zurückziehen (gegebenenfalls Weitervermittlung)**

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen nicht nur genau das machen, was ihre Arbeit ist, sondern flexibel sein.
- Die Betreuerinnen und Betreuer sollen die Kundinnen und Kunden wegen ungelöster Fälle nicht gleich zu einer anderen Stelle schicken, sondern das Problem ausführlich erklären.
- Man soll Hilfe, für die eine andere Instanz zuständig ist, nicht einfach ablehnen, sondern die Klientinnen und Klienten sollen zu verantwortlichen Instanzen überwiesen werden.

### **Auf die individuellen Voraussetzungen und Wünsche eingehen**

- nach Krankheit Unterstützung beim Nachholen der Kursinhalte, z.B. extra Beratungsstunde
- auf verschiedene Weise lernen (Wunsch nach Berücksichtigung individueller Lernvoraussetzungen)
- individuelle Beratung (bei Berufsorientierungskurs): Nicht nur Marktsituation erläutern, sondern auch: Welcher Beruf passt zu mir?

- Termine werden verschoben, wenn man nicht kann.

### **Freie Auswahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

- Wahlfreiheit bezüglich der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Mehrere Personen sind auf einem Gebiet kompetent, so dass man sich jemanden aussuchen kann.

### **In Notsituationen (Telefon-)Beratung auch außerhalb der Sprechstunden**

- Die Betreuerinnen und Betreuer sollen sich Zeit für die Kundinnen und Kunden nehmen, wenn Letztere sie bei der Erledigung eines Problems dringend brauchen.
- nötigenfalls auch telefonische Beratung

### **Flexible, dem Einzelfall gerecht werdende Anwendung von Regeln**

- nicht zu streng sein, wenn man mal zu spät kommt, freundlich bleiben
- Regeln sollen nicht rigide – ohne Berücksichtigung des Einzelfalles – durchgesetzt werden.
- Für kurze Fragen, auch ohne Termin, nehmen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Zeit.

### **Öffnungszeiten für Berufstätige auch außerhalb der Normalarbeitszeit, flexible Terminvereinbarungen für Berufstätige**

- Angebote und offener Betrieb für Berufstätige: auch abends, am Wochenende und in den Ferien
- Gespräche sind bei Bedarf auch ohne Termin möglich

### **Flexibilität soll nicht übertrieben werden**

- Die Flexibilität soll nicht übertrieben werden: Gebete in dafür vorgesehenen Gebetsräumen nicht im Unterricht, kein Essen im Unterricht. Kinder mitbringen ist nicht erlaubt – zu große Störung.

## Souveränität, Sicherheit, Kompetenz

### Kognitive Kompetenzen

In vielen Bereichen der Sozialarbeit mit Migrantinnen und Migranten wurden in der Vergangenheit berufliche Autodidakten eingesetzt, die lediglich über die Qualifikationen „muttersprachliche Kenntnisse“ und „Migrationserfahrung“ verfügten. Darunter gibt es viele, die dank ihrer Vorbildung, ihrer Persönlichkeitsqualitäten, ihrer Lernfähigkeit und ihres Engagements hervorragende Arbeit leisten, aber auch einige, die überfordert sind. Dies spricht sich bei der Klientel schnell herum. Inzwischen wird in der Regel auf die formal einschlägig Qualifizierten der zweiten Generation zurückgegriffen. Allerdings sollte man das Kind nicht mit dem Bad ausschütten. Es werden auch Kolleginnen und Kollegen benötigt, die selbst auf Migrationserfahrungen zurückgreifen können. Außerdem wiederholen sich bei den „neuen“ Einwanderernationalitäten – v.a. aus dem ehemaligen Ostblock – die Rekrutierungsprobleme von einschlägig beruflich qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wie zu Beginn bei der Anwerbung von „Gastarbeitern“. Um sie nachzuqualifizieren, sollten allerdings mehr Angebote gemacht und auch verpflichtende Vereinbarungen zur Weiterbildung getroffen werden.

#### **Berufliche Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Laienkompetenz reicht nicht)**

- Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen kompetent sein, nicht nur die ausgebildeten Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen.
- Verpflichtung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich fortzubilden

#### **Berufliche Kenntnisse**

- wissen, wie man mit einer Notsituation am besten umgehen kann, auch Krisenberatung
- auf dem aktuellen Stand sein, was andere Stellen und Einrichtungen betrifft, z.B. auch Preise kennen; auch wissen, was gut und für die Person geeignet ist

Im Unterschied zur Handlungskompetenz der „Akzeptanz anderskultureller Verhaltensweisen“ wurde in der Befragung das „Wissen über andere Kulturen“ nicht so hoch gehängt. Manche wünschten sich mehr diesbezügliche Kenntnisse, halten sie aber nicht für unbedingt notwendig. Bei der zweiten Generation seien sie weniger wichtig.

Unverzichtbarer erscheint ihnen allerdings die Beschäftigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund als Kenner ihrer sozio-kulturellen Lebenssituation, von denen sie sich auch einen Transfer in puncto kulturelles Wissen und Umgangstil versprechen – „learning on the job“, in der tagtäglichen Auseinandersetzung im multikulturell besetzten Team.

Eingangs wurde schon vermutet, dass die relativ geringe Betonung von Kulturkenntnissen der deutschen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch aus der ausreichenden Verfügung über kulturelle Mittler in den befragten Einrichtungen resultieren könnte. In offenen Befragungen werden immer eher Themen verhandelt, bei denen großer Handlungsbedarf besteht. Der Mangel an kulturellem Hintergrundwissen in den Regeleinrichtungen ist jedenfalls als eine wesentliche Zugangsbarriere identifizierbar.

Unterschätzt wird auch gemeinhin die wichtige Rolle, die die kognitive Beschäftigung mit anderskulturellen Orientierungssystemen und deren gesellschaftliche-historische Kontext-

Unterschätzt wird die wichtige Rolle der Beschäftigung mit anderskulturellen Orientierungssystemen und deren gesellschaftliche Abhängigkeit und Dynamik bei der Überwindung von Vorurteilen und pauschalisierenden Vorstellungen und pauschalisierenden d.h. bei der Überwindung von Vorurteilen. Überzeugende emotionale Akzeptanz, die Nutzerinnen und Nutzer ja doch gar nicht entwickelt werden kann.

abhängigkeit und Dynamik bei der Revidierung stereotyper Vorstellungen und pauschalisierender Wertungen spielt, d.h. bei der Überwindung von Vorurteilen, ohne die eine überzeugende emotionale Akzeptanzhaltung – die sich die Nutzerinnen und Nutzer ja doch so sehr wünschen (s.u.) – gar nicht entwickelt werden kann (vgl. Kognitionspsychologie). Kognitive und Handlungskompetenzen stehen in einem engen Verweisungszusammenhang. Ob die Mitarbeiter sich dieses Wissen in institutionalisierten Qualifikationsprozessen oder über den Austausch mit kundigen Muttersprachlern bzw. den Dialog mit der Klientel aneignen, muss nicht alternativ entschieden werden. Um kontraproduktive halbgebildete Besserwisserei auf dem Gebiet der Kulturkenntnisse zu vermeiden, ist eine sokratische Haltung angebracht. „Ich weiß, dass ich nur wenig über die spezifischen kulturellen Hintergründe weiß.“ Man sollte – wie bei anderen Zielgruppen auch – von der Annahme ausgehen, dass die Klientinnen und Klienten die besten Experten über ihren spezifischen lebensweltlichen Wahrnehmungs- und Verhaltenshorizont sind. Wenn wir uns durch ein dialogisches Setting – wie es auch die Befragten heftig einfordern (s.u.) – für die Perspektive des anderen öffnen, werden wir wertvolle Informationen über die spezifischen soziokulturellen Muster bekommen, durch welche die Erfahrungen der Klientinnen und Klienten verarbeitet werden.

### **Wissen über Kulturen und kulturelle Sensibilität**

- Die politischen, kulturellen, ethnischen Probleme/Eigenheiten der Kundinnen und Kunden sollen berücksichtigt werden.
- Wissen über andere Kulturen, soziokulturellen Kontext erkennen
- Sensibilität gegenüber Tabus aus anderen Kulturen
- Wissen über andere Kulturen muss nicht sein, wäre aber schön
- Kultur für dritte Generation nicht mehr so wichtig

### **Beschäftigung von Migrantinnen und Migranten als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

- Von Menschen der eigenen Kultur fühlt man sich eher verstanden. Sie kennen die Mentalität und die Kultur.
- Migranten als Mitarbeiter können Wissen über andere Kulturen weitergeben – an andere Mitarbeiter und Besucher.
- Die deutschen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen vom Verhaltensmuster der nichtdeutschen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen.
- Die Anzahl der Einrichtungen und die der muttersprachlichen Betreuerinnen und Betreuer soll ansteigen.

### **Fehler und Nichtwissen eingestehen – in Bezug auf Sachprobleme wie interkulturelle Kommunikationsprobleme – Einholen von fehlenden Informationen**

Die nachstehenden Statements lassen sich unschwer in den Katalog der allgemeinen „Grundqualifikationen des Rollenhandelns“ einordnen, wie sie Habermas in Anlehnung an den symbolischen Interaktionismus (G.H. Mead, E. Goffman) entwickelt hat: Empathie – Rollendistanz – Ambiguitäts- und Frustrationstoleranz – kommunikative Kompetenz. Wenn heute im sozialwissenschaftlichen Diskurs von „Handlungskompetenz“ die Rede ist, dann sind diese zentralen „Grundqualifikationen“ stillschweigend mitgedacht (Habermas, 1968/73). Diese allgemeinen sozialen Handlungskompe-

tenzen sind im Umgang mit sozio-kultureller Differenz einer ganz besonderen Belastungsprobe ausgesetzt. Es gilt in einem besonderen Maße, sich in das Erleben und die Sichtweise der sozio-kulturell anderen hineinzusetzen (Empathie) und sich selbst von außen zu sehen bzw. sich der Relativität gewohnter Bewertungsmaßstäbe gewahr zu werden (Rollendistanz), anderskulturelle Verhaltensmuster und deren Begründungen nicht vorschnell moralisch zu verwerfen, andere Standpunkte zu respektieren, Verschiedenheit und Mehrdeutigkeit auszuhalten, ohne den eigenen Standpunkt aufzugeben (Ambiguitäts- und Frustrationstoleranz), verständigungs- und verhandlungsbereit und -fähig zu sein (kommunikative Kompetenz).

Besonders betonen die Befragten ihren Wunsch nach Empathie, Geduld und Unvoreingenommenheit beim Umgang mit sprachlichen Problemen. Dieser Wunsch wird weiter unten auch von den nichtdeutschen Kolleginnen und Kollegen im interkulturellen Team geäußert. Wie sehr Ambiguitätstoleranz den Klientinnen und Klienten am Herzen liegt, wird noch deutlicher im letzten Abschnitt über die Dienstleistungsqualität einer akzeptierenden Haltung gegenüber anderskulturellen Verhaltensweisen, die mit großer Häufigkeit genannt wurde. Keineswegs scheinen die Befragten darunter grenzenlose Toleranz zu verstehen, sonst würden sie nicht gleichzeitig raten, es mit der kulturellen Rücksichtnahme nicht zu übertreiben und auch bei interkulturellen Konflikten Position zu beziehen und nicht auszuweichen. Ambiguitätstoleranz impliziert ja auch Konfliktfähigkeit. Es geht allerdings darum, Konflikte auf faire Weise in einer Beziehung wechselseitiger reziproker Anerkennung als gleichberechtigte Subjekte auszutragen. Die Befragten empfehlen aus Anlass der Befragung die Institutionalisierung einer solchen gleichberechtigten Kommunikationsbeziehung zwischen Mitarbeiterschaft und Klientel durch regelmäßige Befragungen und Diskussionen zur Arbeit der Einrichtungen und meinen, dass dadurch auch die Akzeptanz der Angebote gesteigert werden kann.

## Allgemeine soziale/ kommunikative Handlungskompetenzen

### Empathie

- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen die Probleme mitfühlen.
- Ernsthaftigkeit und Herzlichkeit ist zu erwarten.
- Die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter nimmt den Einzelfall mit seinem besonderen Hintergrund wahr.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen deutlich demonstrieren, dass sie in der Lage sind, sich in die Lage der Kundinnen und Kunden hineinzusetzen. Dabei spielen Mimik und mündliche Ausdrücke eine wesentlich bestimmende Rolle.

### Einfühlung in Sprachschwierigkeiten, Geduld und kein Schließen von mangelhaften Sprachkenntnissen auf mangelnde Intelligenz

- Einfühlung in Sprachschwierigkeiten
- Geduld, auch wenn man etwas nicht gleich versteht
- Geduld bei Sprachproblemen und der Wille, den anderen zu verstehen
- Gute Lehrer haben viel Geduld – geduldiges Wiederholen. Manche werden schnell nervös und üben Druck aus. Dann kann man sich nicht konzentrieren.
- einfache Sprache, aber trotzdem korrektes Deutsch
- nicht von Sprachproblemen auf Verstand schließen

### Konfliktfähigkeit, Position beziehen

- Zivilcourage: Ansprechen von kulturellen Konflikten, auch Streit suchen, wenn nötig
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beziehen klare Positionen.
- Die Betreuerinnen und Betreuer sollen nicht vor Problemen davonlaufen, sondern auf sie zugehen können.

### **Gleichberechtigung, Partnerschaftlichkeit, geringe Machtdistanz**

- Die Besucherin bzw. der Besucher wird als gleichwertige Person behandelt.
- Freundlichkeit, Höflichkeit, Respekt
- Man fühlt sich ernst genommen.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen keine Unterschiede machen und zu allen gleich nett sein.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen offen sein – wie Freunde.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen sich auf die gleiche Stufe mit den Besucherinnen und Besuchern begeben.
- Die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter versteht sich auch als Lernende/r, nimmt ernst, was man sagt und ist offen für andere Wahrnehmungen.

### **Institutionalisierung des Dialogs mit den Nutzerinnen und Nutzern**

- feste Termine, bei denen Besucherinnen und Besucher Anregungen einbringen können
- Feedback der Besucherinnen und Besucher nutzen
- Das Treffen der Kundinnen und Kunden sollte häufiger stattfinden und länger sein.
- Die Einrichtung soll häufiger Informationsabende veranstalten, an denen die Probleme der Kundinnen und Kunden von den Betreuerinnen und Betreuern erfahren werden können. Das würde gleichzeitig die Akzeptanz bei den Kundinnen und Kunden erhöhen.

Bei den Äußerungen zur professionellen Handlungskompetenz wird ebenfalls großer Wert auf die Respektierung der Subjektrolle der Nutzerinnen und Nutzer gelegt. Die Anerkennung der Subjektrolle ist nicht mit klischeehaften kulturalistischen Zuschreibungen zu vereinbaren. Sie misst sich an dem Respekt vor den individuellen Selbstdefinitionen der Nutzerinnen und Nutzer. Die Aufgabe der Beraterinnen und Berater sei es, Alternativen aufzuführen, die dem/der Rat Suchenden nicht bekannt sind, und unbedachte Handlungsfolgen durchzukalkulieren. Die letztliche Entscheidung soll aber dem/der Rat Suchenden überlassen bleiben.

Besonders betonen die Befragten ihren Wunsch nach Empathie, Geduld und Unvoreingenommenheit beim Umgang mit sprachlichen Problemen.

Gewünscht wird außerdem eine aufbauende, ressourcenorientierte Sichtweise und Ermutigung durch Anknüpfung an die eigenen Stärken und Lebensträume.

## **Professionelle Handlungskompetenz**

### **Hilfe und Unterstützung**

- aktive Hilfestellung in schwierigen Situationen geben
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind bemüht, suchen gute Möglichkeiten für uns.
- Mein Problem wird gelöst.

### **Aufzeigen von alternativen Lösungsperspektiven und praktischen Umsetzungsschritten**

### **Individualisierung**

- Eingehen auf die besonderen Bedingungen des Einzelfalls, keine Stereotype

### **Dialogische Kommunikation – keine Belehrung/Beeinflussung/Bevormundung**

- offen für alle Fragen sein
- Zuhören können, ohne gleich zu beurteilen oder Ratschläge zu geben
- Sie sollen objektiv sein, nicht belehren und in der Lage sein, zuzuhören.
- für andere Wahrnehmungen offen sein
- Eigene Wünsche und Entscheidungen sollen respektiert und ermutigt werden.
- nicht die eigene Meinung aufdrücken

- nicht moralisieren
- Die Empfehlungen sind für Kunden immer willkommen, wenn sie nicht in belehrender Art und Weise ausgedrückt werden.
- Bestärkung statt Belehrung

#### **Motivierung, Empowerment**

- Sie geben sich Mühe, damit wir nicht herumhängen (betreute WG).
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen einen aufbauen und nicht entmutigen, z.B. bei Angst vor dem PC sagen sie: „Machen wir einfach mal.“
- Von den Kursleiterinnen und Kursleitern wird gewünscht, die Teilnehmenden zum Deutschreden zu ermutigen.
- Bestärkung statt Belehrung
- Bedürfnisse und individuelle Fähigkeiten der Besucherinnen und Besucher erkennen und nutzen

Scheinbar im Widerspruch zu der Erwartung eines persönlichen Umgangsstils steht die gleichzeitige Erwartung, dass professionelle Distanz gewahrt bleibt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Privates nicht mit dem Beruflichen vermengen. Ebenso sollen sie das Privatleben der Nutzerinnen und Nutzer nicht ausforschen – wenn dies nicht ausdrücklich erwünscht ist. Sie sollen ihnen auch Grenzen setzen und sich nicht in ihr Privatleben hineinziehen lassen bzw. private Näheangebote, bei denen sie mit ihrem beruflichen Auftrag in Konflikt kommen, zurückweisen. Von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird auch emotionale Selbstkontrolle in privaten und beruflichen Krisensituationen und Diskretion bei Teamkonflikten erwartet.

Besonders sensibel reagieren die Befragten, wenn es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht gelingt, sich weltanschaulich neutral zu verhalten. Dies gilt auch für die eigenen Landsleute.

In der Vergangenheit hatte die Identifikation bestimmter muttersprachlicher Beraterinnen und Berater mit bestimmten politischen Richtungen eine selektive Wirkung auf die Besucherschaft. Dies hatte nicht nur etwas mit Diffamierung durch den politischen Gegner zu tun, sondern auch mit der oft mangelhaften Trennung von politischem Engagement und professioneller Rolle bzw. deren Instrumentalisierung durch die politischen Freunde. Eine ähnlich selektive Wirkung würde von sozialen Dienstleistungsangeboten ausgehen, die im Bereich von solchen Moscheevereinen angesiedelt würden, die diese erforderliche professionelle Distanz nicht wahren wollen oder können. Eine solch enge Anbindung an politische oder religiöse Gruppen scheint – den Befragungsergebnissen zufolge – von der Migrantenklientel jedenfalls nicht gewünscht.

Die Erwartung professioneller Distanz widerspricht nicht dem ebenfalls gewünschten persönlichen Kommunikationsstil bzw. den Erwartungen bezüglich des parteilichen Engagements für die berechtigten Belange von Migrantinnen und Migranten. Persönlicher Kommunikationsstil meint nicht Herstellung

Besonders sensibel reagieren die Befragten, wenn es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht gelingt, sich weltanschaulich neutral zu verhalten.

Die ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wünschen sich immaterielle Gratifikationen für ihre Mühen – Anerkennung und Würdigung ihrer Arbeit in der Öffentlichkeit der Institution und durch die Leitung. Hierin drückt sich einmal mehr der Wunsch nach gleichberechtigter Partizipation aus. Ehrenamtliche haben ein feines Gespür dafür, ob Professionelle Ehrenamtliche instrumentalisieren und die Früchte ihrer Arbeit zur Eigenprofilierung nutzen oder ob sie ihren Anteil am Erfolg herausstreichen.

#### **Anerkennung und Würdigung ehrenamtlichen Engagements**

- Wir erwarten von dem Geschäftsführer „Gratulation“ an den Festtagen und ein „Dankeschön“ für unsere Aktivitäten.

privater Intimität, sondern das Sich-Einlassen auf die vertrauten Konventionen der Alltagskommunikation, Offenheit und Freundlichkeit. Ebenso meint Parteilichkeit nicht politisches Partei-Ergreifen im engeren Sinne, sondern das Eintreten für die Wahrung der Menschenrechte und die soziale Gleichstellung der Einwandererminorität.

### Wahrung professioneller Distanz

- Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter setzen Grenzen.
- Beruf und Privates unterscheiden
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ausgeglichen und bringen ihre privaten Probleme oder Teamkonflikte nicht in die Arbeit mit ein.
- professionelle Distanz: Die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter ist nicht zu stark selbst betroffen.
- gegebenenfalls Sie-Form benutzen
- Bei Provokationen sollen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht übertrieben reagieren. Sie sollen damit umgehen können (Kinder- und Jugendarbeit).

ist die aktive Teilnahme von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwünscht.

- die Fähigkeit, in der Lage zu sein, Konflikte möglichst neutral zu lösen

## Einfühlungsvermögen, Verständnis, Akzeptanz

Die Erfahrung von Wertschätzung und Akzeptanz durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – trotz kultureller Verschiedenheit und marginalem Ausländerstatus – sind den Befragten das wichtigste Anliegen – gemessen an der Häufigkeit und Emphase der Nennungen. Dies verwundert den Sozialwissenschaftler wenig, bestätigen sich doch hier einmal mehr die Theoreme der sozialpsychologischen „Theorie der Anerkennung“, nach der Selbstvertrauen, Selbstschätzung und Selbstachtung als die wichtigsten Quellen von Leistungsmoti-

Persönlicher Kommunikationsstil meint das Sich-Einlassen auf die vertrauten Konventionen der Alltagskommunikation, Offenheit und Freundlichkeit.

Parteilichkeit meint das Eintreten für die Wahrung der Menschenrechte und die soziale Gleichstellung der Einwandererminorität.

### Politisch-weltanschauliche Neutralität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber Engagement für allgemeine Belange der Migrantinnen und Migranten

- Politische Urteile und Vorurteile sollen bei der Behandlung eines Falles beiseite gelegt werden.
- Alle sollen in ihrer politischen Meinung frei und gleichberechtigt sein. Die politischen Konflikte in den eigenen Herkunftsländern sollten nicht in die IG übertragen werden.
- Die IG-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter sollen sich unparteiisch verhalten. Aber wenn es sich um Ausländerpolitik handelt,

vation und positiver Identität intersubjektiv, in reziproken Anerkennungsverhältnissen vermittelt werden.

„Der Zusammenhang, der zwischen der Erfahrung der Anerkennung und dem Sich-zu-sich-Verhalten besteht, ergibt sich aus der intersubjektiven Struktur der persönlichen Identität: Die Individuen werden als Person allein dadurch konstituiert, dass sie sich aus der Perspektive zustimmender und ermutigender anderer auf sich selbst als Wesen beziehen lernen, denen bestimmte Eigenschaften und Fähigkeiten positiv zukommen. ... So ist in der Erfahrung von

Liebe die Chance des Selbstvertrauens, in der Erfahrung von rechtlicher Anerkennung die der Selbstachtung und in der Erfahrung von Solidarität schließlich die Selbstschätzung angelegt. ... Ohne die Unterstellung eines gewissen Maßes an Selbstvertrauen, an rechtlich gewährter Autonomie und an Sicherheit über den Wert der eigenen Fähigkeiten ist ein Gelingen von Selbstverwirklichung nicht vorzustellen ...“ (Honneth 1994, S. 277 f.)

Die von den Befragten erwartete Wertschätzung und Akzeptanz ist auch Voraussetzung für den Erfolg von Beratungs- und Lernprozessen. Die Effektivität von sozialer Arbeit als Beziehungsarbeit steht und fällt mit dem „Empowerment“ der Nutzer, der Wiedergewinnung von verschüttetem Selbstvertrauen und Selbstwert u.a. durch eine positive Spiegelung durch den Kooperationspartner, wohingegen durch die Spiegelung eines negativen Selbstbildes auf kontraproduktive Weise Entwicklungspotenziale blockiert werden.

„Die These lautet, unsere Identität werde teilweise von der Anerkennung oder Nicht-Anerkennung, oft auch von der Verkennung durch die anderen geprägt, so dass ein Mensch oder eine Gruppe von Menschen wirklichen Schaden nehmen, eine wirkliche Deformation erleiden kann, wenn die Umgebung oder die Gesellschaft ein einschränkendes, herabwürdigendes oder verächtliches Bild ihrer zurückspiegelt. Nicht-Anerkennung oder Verkennung kann eine Form der Unterdrückung sein, kann den anderen in ein falsches, deformiertes Dasein einschließen.“ (Taylor 1993, S. 13 f.)

Das Bild ihrer Selbst, das Migrantinnen und Migranten von den „bedeutsamen anderen“ (Mead) – den Medien, den Institutionsvertretern und in den Alltagsäußerungen des „kleinen Mannes“ – entgegengehalten wird, ist überwiegend negativ, durchsetzt mit Einsprengseln romantisierender „positiver Vorurteile“. Der Anerkennungsbedarf und die Sensibilität gegenüber Nicht-Anerkennung ist entsprechend groß – ganz besonders bei der zweiten Generation, die eher noch als die erste einen

Mit Akzeptanz anderer kultureller Lebensformen ist nicht kritiklose Beschönigung auch der Schattenseiten dieser Lebensformen gemeint – viele Befragte gehen selbst auf kritische Distanz zu Elementen der traditionellen Herkunftskulturen.

Bezugsgruppenwechsel vorgenommen hat. Für sie, die hier aufgewachsen ist, ist das Urteil der Aufnahmegesellschaft weit wichtiger als für die Eltern, die nicht damit gerechnet haben, als Fremde gleichberechtigt zu sein, und die ihre kollektive Identität stärker aus den innerethnischen Gruppenbeziehungen der „Community“ schöpfen. Die Empfindlichkeit gegenüber Anerkennungsproblemen wird noch gesteigert durch die frühe Enttäuschung beruflicher Erwartungen und die Zunahme des Rechtspopulismus und ausländerfeindlicher Gewaltakte.

#### **Keine Vorurteile, keine Diskriminierung**

- keine Vorurteile
- das Gefühl vermitteln, in Deutschland leben zu dürfen und sich dafür nicht rechtfertigen zu müssen
- Die Kundinnen und Kunden sollen auf keinen Fall, aus keinem Grund und auf keine Art und Weise diskriminiert werden.
- Man soll jeden Menschen gleich behandeln. Unterschiedliche Entscheidungen bei gleichen bzw. ähnlichen Fällen lassen die Glaubwürdigkeit der Betreuerinnen und Betreuer infrage stellen.

#### **Akzeptanz der kulturellen Verschiedenartigkeit**

- Der erste Schritt der Betreuung sollte die ausstrahlende Akzeptanz der Identität der Kundinnen und Kunden sein.

- Auf kulturelle Unterschiede, Wünsche, Vorkenntnisse wird eingegangen.
- Kulturelle Andersheit soll respektiert und nicht kritisiert werden. Schön wäre Interesse an der Kultur.
- Sensibilität gegenüber Leuten aus anderen Kulturen und Abweichenden, z.B. auch Arbeitslosen, Drogensüchtigen
- Es gibt Lehrerinnen und Lehrer, die wiederholt fragen, warum ein Kopftuch getragen wird, und argumentieren dagegen. Wenn ich spüre, dass sie keine Frauen mit Kopftuch mögen, wechsle ich den Kurs.
- keine Bewertung, keine Stereotypen
- Lehrerinnen und Lehrer mit negativem Bild von Ausländern kann man nicht ertragen.
- Wenn man nicht akzeptiert wird, kann man nicht lernen.
- Habe super Lehrerin, die uns versteht, sie ist wie eine Schwester, da fühle ich mich bequem.
- Im Gegensatz zum äußerlichen Erscheinungsbild des Gebäudes fühlt man sich in der Einrichtung geliebt, geschützt und es wird von den Betreuerinnen und Betreuern bzw. vom Personal ergebige Arbeit geleistet.
- Ich wäre nicht hier, wenn gegenseitiges Verständnis nicht vorhanden wäre.

#### **Interesse an anderen Kulturen – auch den in der Einrichtung weniger repräsentierten**

- Interesse an anderen Kulturen wäre gut.
- Mehr Interesse auch für weniger vertretene Kulturen wäre gut.
- Interesse am Andersartigen

#### **Informationen über und Beschäftigung mit Herkunftskulturen**

- mehr Kulturaustausch bzw. bessere Übermittlung zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bzw. bessere Übermittlung der türkischen Kultur
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen über die türkischen Festtage/Feiertage genau Bescheid wissen, gut informiert sein.
- Kinder sollen sich mit der türkischen Kultur auseinandersetzen können – z.B. türkische Gedichte erlernen, Theaterstücke. Mehr türkische Aktivitäten für Kinder.

#### **Interesse an der Person**

- Interesse an der Person, ihrer Geschichte, ihrem Anliegen
- Sympathie
- auch Zeit für Privates
- sich ausreichend Zeit nehmen für ein Gespräch, nicht gleich versuchen, es zu beenden
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen mich wieder und merken sich meinen Namen.

Es wird davor gewarnt, es mit der kulturellen Toleranz zu übertreiben; vielmehr wird dazu ermuntert, Kulturkonflikte auszutragen und nicht vor ihnen zurückzuweichen.

#### **Auf wertschätzende Körpersprache achten**

- positive Körpersprache
- Die ausländerfeindlich scheinenden Verhaltensweisen können von Mimik und Sprechweise leicht verstanden werden. Daher sollen die zuständigen Betreuerinnen und Betreuer so scheinendes Verhalten und Mimik unbedingt vermeiden.

#### **Sich in der Einrichtung angenommen, zugehörig fühlen können**

- Es herrscht ein Miteinander.
- Jede/r hat seinen Platz und jede/r wird gehört.
- Das Zugehörigkeitsgefühl zur IG ist sehr wichtig.
- Aufgrund der bestehenden familiären Atmosphäre in der IG können wir uns auch duzen.

#### **Gleichberechtigung, Partnerschaftlichkeit, geringe Machtdistanz**

- Die Besucherin bzw. der Besucher wird als gleichwertige Person behandelt.
- Freundlichkeit, Höflichkeit, Respekt

- Man fühlt sich ernst genommen.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen keine Unterschiede machen und zu allen gleich nett sein.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen offen sein – wie Freunde.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen sich auf die gleiche Stufe mit den Besucherinnen und Besuchern begeben.
- Die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter versteht sich auch als Lernende/r, nimmt ernst, was man sagt und ist offen für andere Wahrnehmungen.

Aus den Äußerungen geht auch hervor, dass mit Akzeptanz anderer kultureller Lebensformen nicht kritiklose Beschönigung auch der Schattenseiten dieser Lebensformen gemeint ist, zumal viele Befragte selbst auf kritische Distanz zu Elementen der traditionellen Herkunftskulturen gehen. Weiter oben wurde auch davor gewarnt, es mit der kulturellen Toleranz zu übertreiben, und dazu ermuntert, Kulturkonflikte auszutragen und nicht vor ihnen zurückzuweichen. Gewünscht wird auch eher ein offenes Aussprechen von kulturellen Wertungen, weil man sich damit besser auseinander setzen kann als mit politisch korrekten Sprachregelungen, hinter denen heimliche Ressentiments zu spüren sind.

#### **Offenes Reden über andere Kulturen, keine Idealisierung**

- offenes Reden über Kulturen
- realistisches Bild über andere Kulturen

## **Abschließender Kommentar**

Jenseits aller unterschiedlichen Auffassungen gibt es in der Befragung Einigkeit über die Wichtigkeit folgender Qualitätsstandards:

#### **Wichtige Erwartungen nichtdeutscher Nutzerinnen und Nutzer**

- Hinweisreize für Migrantinnen und Migranten, dass sie willkommen sind, Repräsentation von Migrantinnen und Migranten im Personal
- flexible, die Lebensrealität von Migrantinnen und Migranten berücksichtigende Angebotsstrukturen (v.a. familienentlastende Angebotsstrukturen für Mütter)
- Akzeptanz anderskultureller Erwartungen und Verhaltensweisen, keine Vorurteile und Diskriminierung
- persönlicher Kommunikationsstil, Wahrnehmung der ganzen Person, Eingehen auf das Individuum (keine Stereotypen)
- Dialog und Partizipation an den Problemdefinitionen und der Auswahl der Lösungsalternativen
- klare Strukturen, professionelle Distanz, konsequente Einhaltung von Regeln, die aber Flexibilität gegenüber den besonderen Voraussetzungen und Lebensbedingungen nicht ausschließt

Ein Vergleich der verschiedenen Erwartungsdimensionen (vgl. nachstehende Tabelle) ergibt ein scheinbar verwirrendes Bild. Es wird das eine erwartet und ebenso das scheinbare Gegenteil davon.

Einerseits hat der Verfasser bei den von ihm begleiteten Befragungen festgestellt, dass

Es gibt ein Spannungsverhältnis zwischen abstrakter formaler Gleichheit und einer Gerechtigkeit, welche die konkreten Unterschiede zwischen den Menschen berücksichtigt.

### Vergleich der verschiedenen Erwartungsdimensionen

<ul style="list-style-type: none"> <li>strengere Lehrer, die Regeln konsequent durchsetzen und sanktionieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>flexible Lehrer, die in begründeten Fällen eine Ausnahme machen können und bei Spätkommern freundlich bleiben</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen sich bei Beratungsgesprächen nicht unterbrechen oder stören lassen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Beratungen in dringlichen Fällen dazwischenschieben, Ansprechbarkeit auch außerhalb der Sprechstunden</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>professionelle Distanz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>persönlicher Kommunikationsstil, Einfühlung und wie ein Freund sein</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ernst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Herzlichkeit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>politische und religiöse Neutralität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parteilichkeit und Engagement für Belange der Migrantinnen und Migranten</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>keine Privilegien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>besondere Förderung der Schwachen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>keine übertriebene Rücksichtnahme auf religiöse Vorschriften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rücksichtnahme auf religiöse Vorschriften</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>keine Kinder im Unterricht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kinderfreundlichkeit, Kinderbetreuung für lernende Mütter</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Trennung Gleichsprachiger im Deutschunterricht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sprechen in der Muttersprache wird akzeptiert</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>keine Bevormundung bei Entscheidungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hilfestellung bei der Entscheidungsfindung durch Aufzeigen von Alternativen und Ideen</li> </ul>

unterschiedliche Individuen Unterschiedliches wollten, andererseits haben sich aber auch Einzelne in der Dynamik der Diskussion scheinbar widersprochen. Teilweise kam es auch zu einem Tausch der Positionen.

Es ist zu vermuten, dass Migrantinnen und Migranten genauso wie die Mitglieder der Mehrheitsgesellschaft Ambivalenzen in sich auszubalancieren versuchen: Ambivalenzen zwischen den widersprüchlichen Rollenerwartungen verschiedener gesellschaftlicher Subsysteme, zwischen Tradition und Moderne, zwischen stabilisierendem Ordnungsrahmen und den Wandel begünstigenden Freiräumen, zwischen Befolgung vernünftiger institutionalisierter Regeln und individueller Selbstbestimmung, zwischen Distanz und Nähe, zwischen Neutralität und Engagement usw.

Wenn uns postmoderne Denker eines gelehrt haben, dann ist es ein ausgeglichenerer Umgang mit Ambivalenzen – Widersprüche, Mehrdeutigkeiten zuzulassen, sie nicht durch Polarisierung, Priorisierung und Abspaltung nach einer Seite zu Lasten der anderen aufzulösen (Baumann 1991). Die postmodernen Denker – und nicht nur diese (vgl. auch Marx) – haben uns auch gelehrt, dass es ein Spannungsverhältnis zwischen abstrakter formaler Gleichheit und einer Gerechtigkeit gibt, welche die konkreten Unterschiede zwischen den Menschen berücksichtigt.

Es kann daher nicht mehr darum gehen, sich für das eine oder das andere zu entscheiden („Universalismus“ oder „Kulturrelativismus“), sondern nur um eine Entscheidung für das „Sowohl-als-Auch“ (Ulrich Beck), um eine auf den konkreten Kontext bezogene Relativierung

des abstrakten Universalismus, damit die Differenz zu ihrem Recht kommt. Dies ist im Übrigen auch ein Postulat der feministischen Sozialphilosophie (Gilligan 1988).

Interkulturelle Handlungskompetenz erscheint dabei nur als eine graduelle Steigerungsform von Handlungskompetenz unter Interaktionsbedingungen tatsächlicher oder vermeintlicher ethnisch-kultureller Heterogenität.

Bei Bildungsveranstaltungen erwarten die Befragten mehr Distanz, bei der Beratung mehr Nähe und bei der Begegnung in den Räumen der Einrichtung höfliche Aufmerksamkeit.

Wie die postmodernen Denker, so empfehlen auch die Befragten ein Abrücken von abstrakten, ubiquitär angewandten Handlungsmaximen (Welsch 1997). Je nach Individuum und Kontext sollten passende Handlungsregister gezogen werden. Bei Bildungsveranstaltungen erwarten die Befragten eher mehr Distanz, bei der Beratung mehr Nähe und bei der Begegnung in den Räumen der Einrichtung höfliche Aufmerksamkeit. Ebenso variiert die Bedeutung kultureller Traditionen bzw. der Art und Notwendigkeit ihrer Berücksichtigung je nach individueller Gemengelage von Wandermotiven, familiären Voraussetzungen, Aufenthaltsperspektive, sozialer Herkunft, materieller Lebenssituation, Geschlecht, Alter und Generation, religiöser und politischer Weltanschauung, kollektiver Identitätskonstruktion usw.

Zusammenfassend lassen sich folgende Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem oben Gesagten ableiten. Bei der begrifflichen Fassung dieser Kompetenzen hat sich der Verfasser eng ausgerichtet an der prominenten Definition von „Handlungskompetenz“ bzw. „Qualifikationen des Rollenhandelns“ ichstarker Individuen in funktional ausdifferenzierten, pluralistischen Gesellschaften, wie sie Jürgen Habermas in Anlehnung an die Tradition des symbolischen Interaktionismus (Mead, Goffman) entwickelt hat (Habermas 1968/73).

### **Differenzierende – kollektive Zuschreibungen auflösende – Analysekompetenz zur Einschätzung der individuellen Voraussetzungen der Interaktionspartner**

- allgemeine Kenntnisse zur Beurteilung der Migrationsbiografie, des rechtlichen Status, der sozialen Herkunft und Lage, des Familiensystems, der kollektiven Identitätskonstruktion, der (sub)kulturellen Deutungs- und Verhaltensmuster, Netzwerke usw.
- kommunikative Kompetenz zur dialogischen, narrativen Rekonstruktion dieser Hintergründe im Gespräch mit den Nutzerinnen und Nutzer – als den besten Expertinnen und Experten ihrer selbst

### **Ambiguitätstoleranz**

- die Fähigkeit, Fremdheit, Andersartigkeit und Ungewissheit ohne negative Wertung und Affekte auszuhalten
- Mehrdeutigkeiten, Ambivalenzen und Widersprüche zuzulassen
- gleichgültige Prinzipien in eine Balance bringen zu können

### **Fähigkeit zur Rollendistanz**

- „Vorurteilsbewusstheit“ – aufgeklärter Ethnozentrismus
- Fähigkeit zur distanzierten Selbstwahrnehmung, zur Reflexion der eigenen (sozio-)kulturellen Befangenheiten und blinden Flecken

### **Fähigkeit zur kognitiven Perspektivenübernahme und zur emotionalen Empathie**

#### **Ichstärke und Konfliktfähigkeit**

- Fähigkeit, gegenüber eigen- und anderskulturellen (bzw. heterogenen sozialen) Erwartungen eine reflektierte, autonome Position einzunehmen – unter Wahrung des Respektes und der Fairness gegenüber kontroversen Positionen

**Kommunikationskompetenz**

- Sprachfähigkeit, Mehrsprachigkeit
- Verständigungsorientierung, Dialogfähigkeit
- Aushandlungsfähigkeit

**Flexibilität und breites Handlungsrepertoire**

- Beherrschung situationsangemessener Kommunikationsstile und Verhaltenscodes, die anschlussfähig sind an die Erwartungen der Interaktionspartner

Die Hervorhebung entwickelter Handlungskompetenz als zentrale Komponente interkultureller Kompetenz darf nicht – wie wir oben schon bemerkt haben – zur Vernachlässigung ihrer kognitiven Bestandteile führen. Die Trennung von kognitiver Wissensaneignung und Erwerb von Handlungskompetenz ist ohnehin rein analytisch. Im Begriff der „Reflexion von Selbsterfahrung und Praxis“ sind beide Dimensionen miteinander verschränkt. Vorurteilshafte Einstellungen können letztlich nur durch die Revidierung tradierter kognitiver Deutungsmuster überwunden werden. Die in der Sozialisation erworbenen und unter Medieneinfluss tagtäglich verfestigten stereotypen Bilder der eingewanderten ethnischen Minderheiten können nicht allein durch die Vermittlung alternativer Erfahrungen – z.B. in Form von Begegnungsveranstaltungen – oder durch therapeutische Verfahren der Persönlichkeitsentwicklung aufgebrochen werden. Um die verfestigten kognitiven Verarbeitungsmuster von (Fremd-)Erfahrung zu verändern, müssen diese mit alternativen theoretischen Deutungsmustern konfrontiert werden – die allerdings in geeigneten Fortbildungssettings (z.B. Rollenspielreflexion) erfahrbar gemacht werden können. Die Distanzierung von ethnozentrischen alltagstheoretischen Deutungsmustern wird begünstigt durch eine allgemeine theoretische Beschäftigung mit dem Kulturbegriff, mit typischen Wahrnehmungs- und Verhaltensmustern sozio-kultureller Lebenswelten sowie den Verarbeitungsmustern von Modernisierungsschüben, mit dem rechtlichen und sozialpsychologischen Minderheitenstatus, mit dem Phänomen des Ethnozentrismus und

den psychodynamischen wie den Machtaspekten von Rassismus und Vorurteilen – um nur das Wichtigste zu nennen.

Um die oben dargestellten konkurrierenden Ziele auf produktive Weise miteinander zu kombinieren, bedarf es neben analytischer Kompetenz aber auch  **kreativer praktischer Fantasie**.

Durch unkonventionelle, intelligente Lösungsalternativen können scheinbar unvereinbare Erwartungen miteinander verknüpft werden. Warum nicht das eine tun, ohne das andere zu lassen? Wir verlassen bei praktischen Diskursen viel zu selten den Boden gewohnter Alternativen. Durch einen fairen und intensiven Austausch der unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse lassen sich oft Lösungen finden, bei denen weder faule Kompromisse gemacht werden müssen noch Minderheiten den Kürzeren ziehen (vgl. auch Lösungsstrategien des Demokratieerziehungsmodells des israelischen Adam-Instituts **bezavta**, Ulrich 1997). Ich greife hier nur einige Vorschläge auf, die von den Befragten selbst kamen (Notizen des Verfassers aus teilnehmenden Beobachtungen):

- Lasst uns einen Gebetsraum einrichten, dann brauchen die Gläubigen die anderen Veranstaltungsteilnehmerinnen und -teilnehmer nicht mehr zu stören.
- Teilnehmende an den Sprachkursen, die krank waren, bekommen Nachhilfe außerhalb des Unterrichts, damit die anderen im Stoff zügig vorankommen.
- Die ehrenamtlichen Jugendvertreterinnen und -vertreter kümmern sich um die Neulinge, wenn die überlasteten Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter keine Zeit für die informelle Kontaktaufnahme haben.

# Teil I

Abschließend lässt sich sagen, dass die Befragten **großen Wert auf demokratische Partizipation** am institutionellen Geschehen der sozialpädagogischen Einrichtungen legen. Insofern ist das Verfahren des **partizipativen, nutzerorientierten Qualitätsmanagements** den Erwartungen der Nutzerinnen und Nutzer sehr entgegengekommen.

Der starke Wunsch nach Partizipation und Dialog spiegelt sich auch in der – nach anfänglichen Anlaufschwierigkeiten – letztendlich sehr positiven Resonanz auf die Form der Fokusgruppenbefragung wider, deren diskursives Verfahren vielleicht besser als andere Evaluationsverfahren geeignet erscheint, den Nutzerinnen und Nutzern eine Chance gemeinsamer – und dadurch Mut machender – öffentlicher Selbstverständigung zu eröffnen und sie durch ein „deliberatives“ (beratschlagendes) demokratisches Verfahren in die Entwicklung von Standards mit einzubeziehen. Viele Probanden sind durch die Befragung motiviert worden, ihre Perspektive stärker in die Planungen der Einrichtung einzubringen und wünschen sich eine Institutionalisierung des Nutzer-Feedbacks.

#### **Starke Zustimmung zu einem nutzerorientierten, partizipativen Qualitätsmanagement**

- feste Termine, bei denen die Besucherinnen und Besucher ihre Anregungen einbringen können
- Feedback der Besucherinnen und Besucher nutzen
- Das Treffen der Kundinnen und Kunden sollte häufiger stattfinden und länger sein.
- Die Einrichtung soll häufiger Informationsabende veranstalten, an denen die Probleme der Kundinnen und Kunden von Betreuerinnen und Betreuern erfahren werden können. Das würde gleichzeitig die Akzeptanz bei den Kundinnen und Kunden erhöhen.

Die Befragten legen großen Wert auf demokratische Partizipation am institutionellen Geschehen der sozialpädagogischen Einrichtungen. Insofern kommt das Verfahren des partizipativen, nutzerorientierten Qualitätsmanagements den Erwartungen der Nutzerinnen und Nutzer sehr entgegen.

## Literatur

**Carey, Martha Ann (1995):** Comment: Concerns in the Analysis of Focus Group Data. In: *Qualitative Health Research*. Vol. 5, No. 4, November 1995, pp. 487–495, Sage Publications

**Baumann, Zygmunt (1991):** Moderne und Ambivalenz. In: Bielefeld, Uli (Hg.): *Das Eigene und das Fremde*. Hamburg, S. 23–50

**Bobzien, Monika/Stark, Wolfgang/Straus, Florian (1996):** Qualitätsmanagement. Bobingen

**Dormann, Franz/Social Consult Bonn (2002):** Typische Probleme bei Prozessen interkultureller Öffnung. In: TIK (Transfer interkultureller Kompetenz): „Interkulturelle Öffnung“ als Integrationsstrategie für die Verwaltung. Dokumentation eines Fachgesprächs vom 21.9.2001 in Berlin. S. 43–47

**Gaitanides, Stefan (1992):** Psychosoziale Versorgung von Migrantinnen und Migranten in Frankfurt. Gutachten im Auftrag des Amtes für multikulturelle Angelegenheiten der Stadt Frankfurt. In: Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik Frankfurt (ISS), Informationsdienst zur Ausländerarbeit 3/4 1992. S. 127–146

**Gaitanides, Stefan (1996):** Stolpersteine auf dem Weg zur interkulturellen Öffnung der Sozialen Dienste. In: *Zeitschrift für Migration und Soziale Arbeit (IzA)*, 3-3/1996. S. 42–46

**Gaitanides, Stefan (1998):** Zugangsbarrieren von Migranten zu den Drogendiensten. In: *Deutsche Hauptstelle gegen Suchtgefahren* (Hg.): *Sucht in unserer multikulturellen Gesellschaft*. Freiburg im Breisgau, S. 62–76

**Gaitanides, Stefan (1999):** Zugangsprobleme von MigrantInnen zu den sozialen und psychosozialen Diensten und Strategien interkultureller Öffnung. In: *Zeitschrift für Migration und soziale Arbeit* 3+4 1999. S. 41–45

**Gilligan, Carol (1988):** *Die andere Stimme*. München

**Habermas, Jürgen (1968/73):** Stichworte zu einer Theorie der Sozialisation. In: Ders.: *Kultur und Kritik*. Frankfurt 1973, S. 118–194

**Hinz-Rommel, Wolfgang/Barwig, Klaus (Hg.) (1995):** *Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste*. Freiburg

**Hofstede, Geert (1997):** *Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management*. München

**Honneth, Axel (1994):** *Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte*. Frankfurt am Main

**Lajios, Konstantin (1993):** Zur psychosozialen Versorgung der AusländerInnen. Ergebnisse einer Untersuchung in Wuppertal. In: Ders. (Hg.): *Die psychosoziale Situation von Ausländern in der Bundesrepublik*. Opladen, S. 71–122

**Schepker, Renate/Toker, Mehmet/Eberding, Angela (2000):** Eine Institution in der psychosozialen Versorgung von türkischstämmigen Migrantenfamilien. In: Gogolin, Ingrid/Nauck, Bernhard: *Migration, gesellschaftliche Differenzierung und Bildung: Resultate des Forschungsschwerpunktprogramms FABER*, Opladen, S. 245–278

**Taylor, Charles (1993):** *Multikulturalismus und die Politik der Anerkennung*. Frankfurt

**Ulrich, Susanne/Henschel, Thomas R./Oswald, Eva (1997):** *Miteinander, Erfahrungen mit BEZAVTA. Ein Konzept zur Demokratieerziehung aus Israel. Praxishandbuch für die politische Bildung*. Verlag Bertelsmann Stiftung. Gütersloh

**Welsch, Wolfgang (1997):** *Unsere postmoderne Moderne*. 5. Auflage. Berlin

**Zeithaml, Valerie A./Parasuraman, A./Berry, Leonard L. (1992):** *Qualitätsservice. Was Ihre Kunden erwarten – was Sie leisten müssen*. Frankfurt/Main, New York

# Teil I

## Anhang 1

### Leitfragen zur Nachfrage bei den Fokusgruppenbefragungen, die interkulturelle und Antidiskriminierungsdimensionen ansprechen

#### Umfeld/äußeres Erscheinungsbild

- Wie muss die Einrichtung äußerlich gestaltet sein, damit ich mich als Migrantin oder Migrant willkommen fühle?
- Welche Rolle spielen dabei übersetzte Hinweise und/oder die Repräsentation meiner Landsleute (beim Personal und bei den Nutzerinnen und Nutzern) in der Einrichtung?
- Dominiert eine Nationalität auf den ersten Blick oder scheint die Einrichtung für alle offen?
- Wie müsste eine Einrichtung beschaffen sein, damit sich keine (ethnische) Gruppe dominiert fühlt?
- Wie und auf welchen Wegen können Migrantinnen und Migranten angesprochen/geworben werden bzw. was erklärt den hohen Bekanntheits-/Beliebtheitsgrad der Einrichtung bei ihnen?
- Warum gehe ich mit meinem Anliegen zu dieser und nicht zu einer anderen Einrichtung?

#### Zuverlässigkeit/Vertraulichkeit/

#### Vertrauenswürdigkeit

- In welchen Angelegenheiten wende ich mich eher an die deutschen und in welchen eher an die nichtdeutschen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- Was gibt mir die Zuversicht, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Einrichtung meine Interessen gegenüber Dritten – z.B. Behörden – gut vertreten?
- Was gibt mir die Zuversicht und woran erkenne ich, dass Informationen vertraulich behandelt werden?

#### Entgegenkommen/Flexibilität

- Inwieweit kommt die Einrichtung den besonderen Bedingungen der individuellen Lebensrealität von Migrantinnen und Migranten (z.B. belastende Berufstätigkeit, familiäre Verpflichtungen, eingeschränkter Aufenthaltsstatus) entgegen – z.B. bei der Gebührengestaltung, durch zeitliche Flexibilität, durch andere maßgeschneiderte Lösungen und kreative Umwege?
- Nimmt die Einrichtung Rücksicht auf die kulturellen Vorstellungen meiner Landsleute – Geschlechtsrollenerwartungen, religiöse Vorschriften?
- Welche Lösungen zur Berücksichtigung anderskultureller Normen bei der Wahrnehmung der Angebote wären noch denkbar?
- Wo sehen Sie die Grenze der Rücksichtnahme auf schwierige Lebensbedingungen und kulturelle Vorschriften?
- Wie sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf meine eingeschränkten Sprachkenntnisse eingehen?

#### Souveränität/Sicherheit/Kompetenz

- Wie sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit anderskulturellen Einstellungen und Verhaltensweisen umgehen?
- Woran erkenne ich, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keine Vorurteile haben?
- Wenn es sich um eine(n) Mitarbeiterin oder Mitarbeiter gleicher Nationalität/Ethnie handelt, reicht da die gleiche Herkunft aus, um sich in meine Situation hineinzusetzen oder müsste sie/er auch dieselben Erfahrungen wie ich gemacht haben (Migrationserfahrung bzw. hier als Kind von Migranten aufgewachsen, gleicher sozialer Status, gleiches Geschlecht)?

## Anhang 2

### Auszug aus einem Interview mit der türkischen Psychologin G. Atik Yildizgördü

In: *sozialmagazin*, 6/1993, S. 27–31, S. 29 f.

#### **Einfühlungsvermögen/Verständnis/ Akzeptanz**

- Sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Lage zuzuhören und meine Sicht der Dinge so stehen zu lassen und nicht besserwisserisch zu interpretieren bzw. mich im Sinne ihrer Zielvorstellungen zu beeinflussen?
- Kann man mit ihnen auch mal über persönlichere Dinge reden? Spüre ich Interesse an meiner Person oder eher nur an meiner Rolle als Teilnehmerin oder Teilnehmer bzw. Klientin oder Klient?
- Können sie sich einfühlen in meine besondere Lage – als Migrantin oder Migrant und Angehörige/r einer sozial benachteiligten Gruppe?
- Behandeln sie alle gleich – unabhängig von der religiösen, ethnischen und politischen Zugehörigkeit?
- Spürt man sich von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als gleichwertige Partner akzeptiert und mit Respekt behandelt – auch wenn das öffentliche Image meiner Herkunftsgruppe eher negativ ist? Woran erkenne ich das?
- Erkundigen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach der Zufriedenheit der Teilnehmenden und sind sie offen für Verbesserungsvorschläge?

Gaitanides: Was sind denn Ihrer Meinung nach die Gründe, warum Migrantinnen und Migranten mit psychischen Problemen so selten deutsche Beratungsstellen aufsuchen?

Atik Yildizgördü: Das ist erst einmal die Unkenntnis der Psychotherapie, ihrer Arbeitsweise und ihrer Zielsetzungen. Die meisten, die überhaupt einen Psychotherapeuten aufsuchen, sind von Ärzten geschickt. Sie kommen ganz verklemmt rein und begreifen überhaupt nicht, was vor sich geht. Sie lassen es über sich ergehen und bleiben dann weg. Man muss sie erst vorbereiten. Ich bin dazu übergegangen, ein Modell auszuprobieren, das mir vielleicht als ein Verstoß gegen das Gebot professioneller Distanz ausgelegt werden könnte, das aber sehr wirksam ist. Ich biete ihnen erst mal etwas zu Trinken an und schaffe eine entspannte Atmosphäre.

**Ein quasi-familiäres Setting ... sozusagen: wie auf Besuch?!**

Ja, aber auf Besuch ist man mit sehr viel mehr Gefühlen dabei. Es ist schon Distanz da. Aber es ist trotzdem eine Nähe da. Es ist etwas da, was sie kennen – in einer Situation, die ihnen völlig unbekannt ist. Sie kennen die Psychotherapie nicht, sie kennen aber auch nicht die Situation, an sich zu arbeiten – durch fremde Hilfe. In dieser Situation biete ich ihnen etwas an, ein Verhaltensmuster, das sie kennen, indem ich sie begrüße und sage: „Was trinken Sie, Kaffee oder Tee?“ Da können sie sich ein Stück festhalten. Weil dieser persönliche Umgang bei der deutschen „professionellen“ Beratung fehlt, geht ihnen etwas ab. Sie äußern sich durchaus anerkennend über vorherige Beratungen, aber das Menschliche, das hätte gefehlt.

Gelingt es, in einem interkulturellen Team gleichberechtigt miteinander zu kooperieren und die Synergiepotenziale der Vielfalt der Perspektiven und Problembewältigungsstrategien freizusetzen, wird nicht nur die Arbeit mit der Klientel effektiver.

Gut eingespielte interkulturelle Teams haben auch Vorbildcharakter – als gelungene Beispiele gleichberechtigter und produktiver interkultureller Zusammenarbeit – für die Klientel, die externen Kooperationspartner und die Stadtteilöffentlichkeit.

# Teil II

## Dokumentation und Kommentierung der Ergebnisse eines Qualitätszirkels „Interkulturelles Team“

Interkulturelle Teams sind Laboratorien für die Entwicklung interkultureller Kompetenz. Gelingt es, gleichberechtigt miteinander zu kooperieren und die Synergiepotenziale der Vielfalt der Perspektiven und Problembewältigungsstrategien freizusetzen, wird nicht nur die Arbeit mit der Klientel effektiver, gut eingespielte interkulturelle Teams haben auch Vorbildcharakter – als gelungene Beispiele gleichberechtigter und produktiver interkultureller Zusammenarbeit – für die Klientel, die externen Kooperationspartner und die Stadtteilöffentlichkeit.

### Kulturelle Vielfalt in Teams als Ressource

„Diversität unter Mitarbeiter/innen kann ein enormer Gewinn für die Bildung erfolgreicher Teams sein. Zu denken wäre hierbei z.B. an die Theorie von David A. Kolb (1975), der herausfand, dass ein gut funktionierendes Team über Träumer, Denker, Macher und Entscheider verfügen sollte. Bekommt eine dieser Kategorien die Überhand, entstehen Gleichgewichtsstörungen im Team, die sich auch auf die Resultate auswirken.“

Im Extremfall besteht die Organisation aus Mitarbeiter/innen mit den gleichen Sichtweisen, Herangehensweisen und Verhaltensmustern. Man kann dann von der sich selbst reproduzierenden Organisation sprechen. Eine solche Organisation ist nur noch in der Lage, immer den gleichen bekannten Mustern zu folgen, und hat die interne Dynamik und das kritische Bewusstsein füreinander verloren.

Eine Organisation dagegen, die die Unterschiede zwischen ihren Mitarbeiter/innen auf bewusste und positive Weise nutzt, verbessert damit ihr externes und internes Funktionieren.

- Ein wichtiger positiver Effekt sozial-kultureller Art, der sich in einer multikulturellen Organi-

sation einstellen wird, ist der so genannte „Synergie-Effekt“: Wenn Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen zusammenarbeiten, wird sich durch die verschiedenen kulturellen Blickwinkel die Wahrnehmung der Arbeit und der damit verbundenen Probleme erweitern.

- Das Vermögen zur Problemlösung und die Kreativität in der Organisation nehmen zu. Man sieht mehr Möglichkeiten und kann bessere Entscheidungen treffen.
- Eine andere Folge dieses synergetischen Effektes ist die Steigerung der Produktivität.
- Die Zusammenarbeit in der Organisation kann durch verbesserte Kommunikation und größere Offenheit optimiert werden. Dies führt zu einem besseren Arbeitsklima.
- Es entsteht eine offene Organisationskultur mit erweiterter Perspektive und größerer Toleranz gegenüber unterschiedlichen Normen und Werten.
- Die Flexibilität der Organisation nimmt zu, z.T. als Folge der erweiterten Wahrnehmungsfähigkeit, aber auch weil die Begabungen aller Mitarbeiter/innen optimal eingesetzt werden können.“

Bermusca-Janssen, Mieke/Scheve, Sigrun (1999): Interkulturelles Management in Beruf und Betrieb, Frankfurt, S. 93 f.

**Der Verfasser begleitete die Arbeit eines zum Thema gegründeten Qualitätszirkels während dessen ganzer Dauer von Dezember 2000 bis Juli 2001.**

**Der Qualitätszirkel ging nach den üblichen – in Schulungen durch die Projektbegleiterin vermittelten – Arbeitsschritten des Qualitätsmanagements vor: Analyse des Ist-Zustandes – Auswahl zentraler Themen/Schlüsselprozesse – Ermittlung von Problemursachen – Zielfindung – Entwicklung von Unterzielen, Umsetzungsstrategien und -schritten. Methodisch bediente man sich zur Stimulie-**

rung der Einfälle und der Diskussion des ebenfalls in Schulungen vermittelten Werkzeugkastens (Moderationstechniken, Brainstorming, ISHIKAWA zur Problemdiagnose, Zielformulierung nach SMARTI-Kriterien-Punktevergabe usw.)

In einer ersten Sitzung wurden zwei Arbeitsgruppen gebildet – eine, die sich aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund zusammensetzte, und eine mit deutschen Teilnehmenden –, um evtl. unterschiedliche Sichten auf die interkulturellen Teamstrukturen und -probleme zu ermitteln. Beiden Gruppen wurde ein Fragenkatalog vorgelegt:

## Fragen zum interkulturellen Team

- Was verstehen wir unter multikulturellem Team?
- Was ist mein Beitrag?
- Welche Kompetenzen bringe ich in das Team ein?
- Was ist mein Bild vom anderen?
- Wie nehmen wir uns gegenseitig wahr?
- Woran erkenne ich, dass ich angenommen bin?
- Unter welchen Bedingungen fühle ich mich angenommen?
- Welche Position nehme ich in meinem Team ein (Arbeitsteilung)?
- Wo erfahre ich Kooperation?
- Wo erfahre ich Konkurrenz?
- Wie gehen wir mit Konflikten um?
- Welchen Stellenwert hat die Offenheit im Team?
- Gibt es eine Hierarchie? (formell/informell)
- Dominiert eine Gruppe?
- Die Rolle der Sprache?
- Ohnmacht?!
- Macht?!

In dieser wie in den beiden nachfolgenden Sitzungen kristallisierten sich folgende Problembereiche heraus:

- **Macht/Gleichberechtigung**
- **Sprache**
- **Arbeitsteilung**
- **Stereotype**

Dabei scheinen diese Problemdimensionen vielfach miteinander verschränkt.

Die Problemwahrnehmung bezüglich eines Machtgefälles zwischen deutschen und nicht-deutschen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern war erwartungsgemäß unterschiedlich. Dies ergab sich aus der Punktevergabe bei der Zustimmung zu den Statements zu Problemursachen.

Migrantinnen und Migranten nahmen die deutsche Dominanzkultur – worunter der selbstverständliche Vorrang der deutschen Sprache und der in der Mehrheitsgesellschaft entwickelten normativen Vorstellungen und der Berufskultur verstanden wurde – viel stärker wahr als die deutschen Kolleginnen und Kollegen. Obwohl die Klientinnen und Klienten in der Regel Migrantinnen und Migranten sind, von denen die Älteren schlecht Deutsch sprechen und die Jüngeren in zwei Sprachen zu Hause sind, fühlen sich nicht-deutsche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter Rechtfertigungsdruck, wenn sie in Teamsituationen zur Selbstverständigung in die Muttersprache umschalten, in der sie bestimmte Themen besser benennen und reflektieren können. Ebenso schildern sie, dass es schwierig sei, anderskulturellen Sichtweisen Geltung zu verschaffen. Die Dominanz etablierter Konzepte und Standards werde durch deren unhinterfragte Allgemeingültigkeit und angebliche Kulturunabhängigkeit legitimiert.

Deutsche wiederum problematisierten häufiger die Ethnisierung von Konflikten im Team. In ihrer Fremdwahrnehmung registrieren sie bei einigen nichtdeutschen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Tendenz zur Anmeldung eines Deutungsmonopols, zu apodiktischen Aussagen wie: „Das könnt ihr als Deutsche

Migrantinnen und Migranten nehmen die deutsche Dominanzkultur – selbstverständlicher Vorrang der deutschen Sprache und der in der Mehrheitsgesellschaft entwickelten normativen Vorstellungen und der Berufskultur – viel stärker wahr als die deutschen Kolleginnen und Kollegen. Diese problematisieren häufiger die Ethnisierung von Konflikten im Team.

oder Nicht-Migranten nicht verstehen.“ „Das ist eine typisch deutsche Sichtweise“. Solche „Killerphrasen“ erschwerten dann die sachlich-professionelle Auseinandersetzung um strittige Problemdefinitionen und Lösungsstrategien und förderten die Polarisierung im Team auf kontraproduktive Weise.

Ethnisierende Zuschreibungen erwähnten aber auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund v.a. diejenigen, die wichtige Teile ihrer Biografie noch im Heimatland verbracht haben, z.B. den Vorwurf des Mangels an Selbstkontrolle, von zu viel Emotionalität und einem Mangel an professioneller Distanz. Einige Zirkelteilnehmerinnen und -teilnehmer fühlten sich überhaupt eher in ihrer Herkunftskompetenz geschätzt und anerkannt und weniger in ihrer professionellen Kompetenz, v.a. wenn sie nicht berufsfeldspezifisch qualifiziert waren.

Sowohl Migrantinnen und Migranten wie Nicht-Migrantinnen und Nicht-Migranten sind sich einig über die strategische Bedeutung von Deutschkenntnissen bei der Verteilung von Machtpositionen im Team. Perfekte Deutschkenntnisse erhöhen die Chance, für Aufgaben mit Leitungsfunktion eingeteilt zu werden und verbessern die beruflichen Profilierungschancen, da diejenigen, die sich auf Deutsch in Wort und Schrift gut artikulieren können, in der Regel die Repräsentationsaufgaben nach außen wahrnehmen.

Kritisiert wurde vonseiten der Migrantinnen und Migranten, dass häufig von Deutschkenntnissen auf die professionelle Kompetenz

geschlossen wird. Auch deutsche Teilnehmende vermerkten selbstkritisch, dass der Grad der Deutschkenntnisse ihre Kompetenzeinschätzung unerschwerlich beeinflusse. Da die Migrantinnen und Migranten der zweiten und dritten Generation, die das deutsche Bildungssystem durchlaufen haben, noch in der Minderheit sind, stellt sich die Problematik der Chancenzuweisung qua Deutschkenntnisse für einen Großteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund.

Die starke Gewichtung des Kriteriums Deutschkenntnisse (inklusive unerschwerliche Konnotationen) bei der Verteilung der Aufgaben führt zu einer Polarisierung der Arbeitsteilung – der Arbeit mit Texten/Verwaltungsarbeit auf der einen und Beziehungsarbeit mit der Klientel auf der anderen Seite –, mit der beide Seiten nicht zufrieden sind. Die Deutschen wollen mit der oft wenig motivierenden Verwaltungsarbeit nicht allein gelassen werden und die Migrantinnen und Migranten wollen mehr Einfluss ausüben auf Konzepte und Finanzen und bei der Außenrepräsentation mehr Gelegenheit zur Selbstdarstellung haben.

Beide Seiten bestätigten, dass es sich dabei um einen sich selbst verstärkenden Interaktionsprozess handele. Dabei fokussierten die Deutschen eher auf die Beobachtung, dass nicht-deutsche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oft aus Mangel an Selbstvertrauen vor dem Umgang mit Texten und Verwaltungsaufgaben mit Leitungsfunktion zurückschreckten und diese sehr schnell an deutsche Kolleginnen und Kollegen delegierten, während die Migrantinnen und Migranten eher den Mangel an Geduld und

Ermutung vonseiten der deutschen Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzten im Blick haben – jeder also eher den Anteil des anderen an der Problemverursachung wahrnimmt.

## Ursachefaktoren für Spannungen im interkulturellen Team

(Kodierung individueller Nennungen des Qualitätszirkels auf Wandzeitung)

### Zum Themenkomplex

#### „Macht/Gleichberechtigung“

- unterschiedliche Bewertung von Tätigkeiten
- hierarchische Strukturen
- zu wenig Förderung von Migrantinnen und Migranten in Leitungspositionen
- deutsche Dominanzkultur verhindert bessere Positionierung von Migrantinnen und Migranten

### Zum Themenkomplex „Sprache“

- Dominanzsprache Deutsch, Unterprivilegierung von Mehrsprachigkeit

### Zum Themenkomplex „Arbeitsteilung“

- Ungeduld
- freiwilliger Rückzug von Migrantinnen und Migranten aus Verwaltung u.a.
- vieles wird Migrantinnen und Migranten nicht zugetraut
- unklare Absprachen zur Arbeitsverteilung
- Machtpositionen ungerecht verteilt
- fehlende gemeinsame Konfliktkultur

### Zum Themenkomplex „Stereotype“

- Persönlichkeitsunterschiede werden auf ethnische Differenzen zurückgeführt

Aus der Problemdiagnose wurden in einem schrittweisen Verfahren nachstehende Ziele, Unterziele und Umsetzungsmaßnahmen abgeleitet. Die Ergebnisse hat der Verfasser mit einem Kommentar versehen, in den – wie auch schon bei der Kommentierung der Fokusgruppenergebnisse – eigene Forschungserfahrung und Fachkenntnis sowie teilnehmende Beobachtungen einfließen.

## Qualitätsstandards „Interkulturelles Team“

(Stand 3.7.2001)

### Mehrsprachigkeit

- Die gemeinsame Verkehrssprache ist Deutsch.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bemühen sich, die Sprachen der wichtigen Zielgruppen zu lernen. Die Institutionen fördern den Sprachunterricht (während der Arbeitszeit bzw. übernehmen Kosten für externe Kurse).
- Sprachwechsel ist immer wieder nötig und produktiv, aber er sollte angekündigt werden.
- Bei der Einstellung sind Kenntnisse der Zielgruppensprachen ein Pluspunkt.

### Kommentar

Gleichwohl Deutsch als berufliche „Verkehrssprache“ bei allen Teilnehmenden unumstritten ist, wurde doch vonseiten der Migrantinnen und Migranten moniert, dass sich die deutschen Kolleginnen und Kollegen so wenig um den Erwerb wichtiger Zielgruppensprachen bemühen. Dabei ginge es nicht so sehr um

Die deutschen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bemühen sich, die Sprachen der wichtigen Zielgruppen zu lernen. Dabei geht es nicht so sehr um die sachliche Übersetzungsproblematik als vielmehr um eine symbolische kommunikative Geste: dass die Nutzerinnen und Nutzer positiv überrascht werden durch das Entgegenkommen in der eigenen Sprache.

die sachliche Übersetzungsproblematik als vielmehr um eine symbolische kommunikative Geste: dass die Nutzerinnen und Nutzer positiv überrascht werden durch das Entgegenkommen in der eigenen Sprache (SERVQUAL: „Überraschungserwartung“). Hierdurch würden Akzeptanz und Sympathie für die Herkunftskultur zum Ausdruck gebracht. Eine Vertrauensbeziehung lässt sich über das Vehikel basis-sprachlicher Kenntnisse besser aufbauen.

Bedauert wurde auch der Mangel an Sprachenvielfalt und die Dominanz der türkischen Sprache v.a. in der IG und beim AKA. Beispiele aus der Vergangenheit der IG hätten gezeigt, dass z.B. über eine italienische Mitarbeiterin sehr viel mehr Italienerinnen und Italiener in die Einrichtung gekommen, die bei ihrem Weggang wieder verschwunden sind.

Nicht selten fühlen sich deutsche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgegrenzt, wenn die nichtdeutschen Kolleginnen und Kollegen spontan in die Muttersprache verfallen. Sie fantasieren dann, dass über sie vielleicht schlecht geredet wird oder dass sie von Informationen ausgeschlossen werden sollen. Besonders heikel ist der Sprachwechsel bei triangulärer Beratung, wenn die muttersprachliche Fachkraft längere Zeit in der Muttersprache mit der Klientin oder dem Klienten kommuniziert und sich ein nicht sofort übersetzter Dialog entwickelt.

Andererseits bewirkt eine Unterdrückung der muttersprachlichen Kommunikation im Beisein deutscher Kolleginnen bzw. Kollegen wiederum auch eine Blockierung der Ausdruckspotenziale v.a. derjenigen, die wesentliche Teile ihrer Sozialisation noch im Heimatland verbracht haben. Sie können sich in der Muttersprache viel präziser ausdrücken bzw. ihre Gedanken besser fassen bzw. über die Muttersprache auch die spezifische kulturelle Perspektive oft angemessener herausarbeiten. Dies gilt übrigens auch für diejenigen, die perfekt zweisprachig sind. Ist man gezwungen, die eigenen Gedanken stets in der unvollkommen beherrschten

Fremdsprache auszudrücken, beginnt man, an den eigenen intellektuellen Fähigkeiten zu zweifeln. Die dadurch bewirkte Beeinträchtigung des Selbstvertrauens hat dann wiederum einen Rückzug aus der Diskussion zur Folge und damit auch einen Mangel an Übung in der deutschen Sprache. Durch muttersprachliche Kommunikation aufgerichtetes Selbstbewusstsein hätte paradoxerweise auch Auswirkungen auf den Grad der Beteiligung an Diskussionen in deutscher Sprache.

„Das Denken in der Muttersprache – auch das Träumen – habe ich auch nach so langen Jahren Deutschlandaufenthalt nicht abgelegt.“  
(Notiz aus einer Arbeitsgruppe)

Die Akzeptanz des Sprachwechsels auch in der Teamkommunikation ist demnach eine Voraussetzung für die Ausschöpfung der Potenziale der mehrsprachigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Stärkung deren Selbstbewusstseins.

Um Missverständnissen vorzubeugen und als ein Gebot der Höflichkeit, wurde aber der Standard entwickelt, den Sprachwechsel doch bitte anzukündigen. Wenn man das ein paar Mal gemacht habe, in eingespielten Kooperationsbeziehungen, sei dies auf Dauer nicht mehr nötig. Im Übrigen wurde dieses Thema nicht erschöpfend behandelt. Eine vertiefende Reflexion und die Entwicklung von kontextbezogenen Standards wären der Mühe wert.

## Kulturelle Vielfalt

- bewusste Auseinandersetzung mit kultureller Vielfalt am Arbeitsplatz führen
- Unterschiedliche kulturelle Sichtweisen der Arbeit sind gleichberechtigt.
- Definition von Professionalität, Arbeitsmethoden und Konzepte werden hinterfragt, ob sie nicht ethnozentrisch einseitig sind.

### Kommentar

Kulturelle Vielfalt impliziert nicht nur eine Vielfalt an Sichtweisen und Problemdefinitionen,

sondern auch unterschiedliche Handlungsstrategien, Methodenvielfalt und die „Gleich-Gültigkeit“ unterschiedlicher Auffassungen vom richtigen professionellen Handeln.

Kulturelle Vielfalt impliziert nicht nur eine Vielfalt an Sichtweisen und Problemdefinitionen, sondern auch unterschiedliche Handlungsstrategien, Methodenvielfalt und die „Gleich-Gültigkeit“ unterschiedlicher Auffassungen vom richtigen professionellen Handeln.

Deutsche „Dominanzkultur“ in der Einrichtung bedeutet, dass die eingespielten professionellen Normen „selbstverständlich“ übernommen und nicht hinterfragt werden. So wird Migrantinnen und Migranten häufig unprofessionelle – wechselseitige Abhängigkeit fördernde – Distanzlosigkeit zu ihrer Klientel auf dem Hintergrund ethnozentrischer Deutungsmuster vorgeworfen. Bei großen Teilen der Migrantenklientel ist das Private und das Öffentliche noch nicht so auseinander gerissen wie in der hochkomplexen arbeitsteiligen Gesellschaft des Aufnahmelandes. Die historische Ungleichzeitigkeit erfordert auch im öffentlichen Raum einen persönlichen Umgangsstil, um eine tragfähige Arbeitsbeziehung überhaupt aufzubauen zu können (vgl. auch Nutzerbefragung). Ebenso ist der diplomatischere Umgang und der Einsatz von Dritten bei der Konfliktregelung nicht Ausdruck mangelhafter professioneller Konfliktfähigkeit, sondern ein alternatives – in vielen Situationen unter Umständen erfolgreicher – Konfliktlösungsmodell als das der konfrontativen Auseinandersetzung (vgl. dazu Gaitanides 2000: Facetten des Distanz-Nähe-Problems in der interkulturellen Arbeit).

Eine Form der Nichtberücksichtigung kultureller Vielfalt ist deren Ignorierung. Auffällig war die Neigung einiger deutscher Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter im Qualitätszirkel wie im

einschlägigen Workshop, die kulturellen Phänomene als nachrangig bzw. als in ihrer Bedeutung maßlos übertrieben darzustellen. Sie schütten gewissermaßen das kulturelle

Kind mit dem Bade des befürchteten Kulturalismus aus und unterschätzen dadurch das unterschwellige, nicht bewusst gemachte Wirken kultureller Faktoren. Es geht aber darum, eine Balance zu finden – jenseits der Überbetonung und der Nichtbeachtung kultureller Variablen. Indirekt wird mit der Ignorierung bzw. „Gering-Schätzung“ der kulturellen Dimension auch die spezifische kulturelle Kompetenz der nichtdeutschen

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Bedeutung abgewertet.

Dominanz in der Kommunikation wird auch durch die Ungleichverteilung der Ausdrucksmöglichkeiten in der Verkehrssprache Deutsch hergestellt. Diejenigen, die noch das muttersprachliche Bildungs- und Ausbildungssystem durchlaufen, lediglich Konversationsdeutsch als Fremdsprache gelernt haben und sich daher mit deutschen Fachterminologien schwer tun, brauchen länger bei der Artikulation ihrer Berichte und Diskussionsbeiträge. Sie können in der Fremdsprache Komplexität weniger durch eine abstrahierende Fachsprache reduzieren und greifen mehr zu Zeit raubenden umgangssprachlichen Umschreibungen und exemplarischen Erzählungen. Zudem wird die sprachliche Spontaneität durch die simultane innere Übersetzungstätigkeit aus der und in die Muttersprache verzögert.

„Wir brauchen so lange, weil wir im Kopf deutschsprachige Äußerungen immer noch ins Türkische übersetzen.“ (Notiz aus einer Arbeitsgruppe)

Um sich angemessen auszudrücken, braucht es viel Zeit und Bereitschaft zum geduldigen Zuhören. Zeit ist aber in Teamsitzungen eine chronisch knappe Ressource. Das Kollegium wird ungeduldig, unterbricht, drängt auf Kürze

der Formulierung. Die Kommunikation gestaltet sich für beide Seiten frustrierend. Die innere Vorwegnahme ungeduldiger Reaktionen kann dann zum Rückzug aus der Kommunikation führen, zum Verstummen im Team (Zusammenfassung einer Arbeitsgruppendifkussion).

Die beschriebene asymmetrische Kommunikationsbeziehung verstärkt die ohnehin vorhandene Neigung zur Konfliktvermeidung im interkulturellen Team zusätzlich, durch die unkontrollierbare, selbst- und fremddestruktive Zielverschiebungen von Aggressionen vorgeplant sind.

Abgesehen von der Prävention solcher Teamkonflikte wäre die Übung von Geduld in der Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen, deren Deutsch nicht perfekt ist, eine gute Schulung für die Kommunikation mit einer Klientel, die häufig der deutschen Sprache in weit geringerem Maße mächtig ist. In der Nutzerbefragung wurde denn auch „Einführung in Sprachschwierigkeiten“ und „geduldiges Zuhören“ als ein wichtiger Standard der Qualität der Dienstleistung genannt.

## Reflexion von stereotypen und ethnischen Deutungen

- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vermeiden typisierende ethnische Zuschreibungen und sehen in erster Linie das Individuum (Individualisierung).
- Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind sich dessen bewusst, dass sie nicht vorurteilsfrei sind und setzen sich damit auseinander (Vorurteilsbewusstheit).
- von sprachlichen Mängeln im Deutschen nicht auf die intellektuelle und fachliche Kompetenz schließen
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind sich der Gefahr bewusst, Konflikte ethnisch zu deuten, die eigentlich ihre Ursache auf persönlicher, fachlicher, institutioneller oder anderer Ebene haben.

### Kommentar

A und O zur Vermeidung ethnischer Zuschreibungen ist ein dynamisches, nicht-essenzielles Kulturverständnis, das die Einzelnen nicht als Träger eines kulturellen Kollektivs begreift, sondern als historisch variable Schnittpunkte und eigensinnige Gestalter mannigfaltiger und sich ständig verändernder kultureller Einflüsse unterschiedlichster Referenzsysteme (Ethnie/Nation/Schicht/Geschlecht/institutionelle Rolle/Lebenszyklus/Lokalität usw.), das sich der Typisierungsgefahr bewusst ist – also mit anderen Worten ein Kulturverständnis, das das konkrete Individuum mit all seinen vielfältigen Bezügen, biografischen Brüchen und Umbrüchen im Auge behält und nicht fixiert ist auf ein imaginiertes, abstraktes, immer-seiendes Kollektiv – den „ewigen Juden“, „Türken“, „Zigeuner“ usw.

Der erste Schritt zur Überwindung von ethnischen Vorurteilen ist „Vorurteilsbewusstheit“. Menschen, die ihre Aussage damit beginnen sie hätten „... keine Vorurteile, aber ...“, haben garantiert welche. Sie sind sich ihrer nur nicht bewusst. Deshalb ist es wichtig, eine gegen uns selbst skeptische Grundhaltung zu entwickeln und eher davon auszugehen, dass wir unsere Vorurteile nicht vollständig überwunden haben und dass da noch blinde Flecken sind, derer wir uns nicht bewusst sind, ja dass wir

dazu neigen, sie zu leugnen, weil sie unser berufliches und politisches Selbstbild kränken würden.

Die stereotype, ethnische Deutung von Konflikten, die sich vermutlich aus anderer Quelle als der des kulturellen Unterschiedes speisen, wurde auch von den Teilnehmenden des Qualitätszirkels immer wieder als ein Problem benannt (besonders von deutscher Seite). So kann sich die mangelhafte persönliche und professionelle Konfliktfähigkeit einzelner nichtdeutscher Kolleginnen und Kollegen hinter einer verkürzten Auslegung traditioneller Nähegebote und Ehrvorstellungen verstecken und das professionell wohl begründete

Abgrenzungsverhalten deutscher Kolleginnen und Kollegen als „typisch deutscher Bürokratismus“ und deutsche Fühllosigkeit und „Kälte“ diffamiert werden. Umgekehrt kann der stereotype Vorwurf mangelhafter Professionalität gegenüber Migranten-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern zur Ausbalancierung von Konkurrenzängsten und Überforderungsgefühlen von deutschen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im fremdkulturellen Nutzermilieu dienen. In beiden Fällen handelt es sich um eine Instrumentalisierung von Ethnizität für das eigene berufliche Identitätsmanagement und um unterschwellige Konkurrenzkämpfe. Die Verschiebung von Interessenkonflikten und Sachkonflikten auf die Ebene kultureller Identität hat fatale Folgen. Ein solchermaßen fehlinterpretierter Konflikt ist kaum verhandelbar und führt zu künstlicher destruktiver Frontenbildung zwischen „den Migranten“ im Team und „den Deutschen“.

Zur selbstreflexiven Auseinandersetzung mit dem Problem vorgeschobener Kulturkonflikte bzw. der Suche nach den eigentlichen dahinter liegenden Konfliktursachen habe ich einen Leitfaden entwickelt (vgl. Anhang 1, S. 101, und Gaitanides 2000).

Der erste Schritt zur Überwindung von ethnischen Vorurteilen ist „Vorurteilsbewusstheit“.

## Interkultureller Dialog

- Offenheit und Sensibilität
- Hinterfragen, Nachfragen
- geduldig zuhören, ohne zu unterbrechen
- Gefühle im Auge behalten
- Informationen über kulturelle Hintergründe/Verhaltensweisen/Orientierungen der Beteiligten erfragen/einholen
- Empathie für bi(multi)kulturelle Prägungen/Identitäten der im Aufnahmeland aufgewachsenen Einwanderergenerationen
- keine Bewertung von verschiedenen kulturellen Äußerungen
- Akzeptanz des kulturellen Unterschiedes
- Respekt der anderen Person gegenüber, einander ernst nehmen
- Das Individuum steht im Mittelpunkt – keine Reduktion auf kulturelle Herkunft.
- keine Bevormundung, keine Helferhaltung
- sich nicht nur als Lehrende, sondern auch als Lernende verstehen
- eigene Normen hinterfragen und eventuell ändern
- Jede/r im Team ist verantwortlich für die Qualität der interkulturellen Kommunikation.

### Kommentar

Die Vorschläge lassen sich in die diskursethischen Prinzipien von Apel/Habermas einordnen (reziproke Anerkennung als gleichberechtigte, autonome Kommunikationspartner; authentische Selbstdarstellung/Austausch der subjektiven Perspektiven; rationale Verständigungsbereitschaft (sich freiwillig unter einen universalistischen Begründungszwang von Positionen stellen = „kategorischer Imperativ“); Perspektivenerweiterung durch Perspektivenverschränkung) (vgl. Apel 1988, Habermas 1983).

Der Verfasser hat diese Prinzipien in einem Lernschrittmodell aufgegriffen und mit seinem Modell selbstreflexiver und intersubjektiver Dekonstruktion ethnischer Vorurteile verknüpft (vgl. Anhang 2, S. 103). Zu einer vertiefenden Vermittlung dieser Grundsätze hat im Qualitätszirkel die Zeit nicht gereicht.

## Interkulturelle Konfliktkultur

- keine Angst vor dem Fremden
- sich verschiedenartige – eventuell kulturbedingte – Verhaltensweisen bei Konflikten bewusst machen, um sie berücksichtigen zu können
- Die Kolleginnen und Kollegen sollten sich ein realistisches wechselseitiges Feedback ihrer Arbeit geben und sich nicht zurückhalten, um Konflikte zu vermeiden.
- Kritik so vorbringen, dass es die kritisierte Person weiterbringt und die Fronten sich nicht verhärten
- nicht nur kritisieren, auch konstruktive Vorschläge machen
- Die Moderatoren-Aufgabe sollte um die Berücksichtigung interkultureller Kommunikationsaspekte erweitert werden
- Bei Konflikten kann jede Person eine Person als Schlichterin bzw. Schlichter oder zur Verstärkung hinzuziehen.
- Einsatz von Supervisorinnen und Supervisoren mit interkulturellem Fachwissen und Erfahrung
- Organisation von bzw. Teilnahme an Fortbildungen zu Konflikten bzw. Lösungsansätzen im interkulturellen Team – alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen teilnehmen.

### Kommentar

Auffällig war die Neigung der Teilnehmenden zur Konfliktvermeidung. Dabei verfolgen die Deutschen eher eine andere Vermeidungsstrategie als die Migrantinnen und Migranten.

Bei den deutschen Teilnehmerinnen und Teilnehmern war nach meinen Beobachtungen die Strategie der Auflösung faktischer kultureller Unterschiede durch deren Infragestellung und Dekonstruktion weit verbreitet.

„Nein, das hat nichts mit Kultur zu tun, das ist ein institutioneller, berufsfeldspezifischer, persönlicher usw. Konflikt.“ „Durch die krampfhaftige Suche nach kulturellen Unterschieden schaffen wir nur künstliche Fronten.“ „Das war

bei meiner Familie auch so.“ „Ich habe mich auch ausgegrenzt gefühlt, als ich Berufsanfängerin war.“ „Auch jetzt fühle ich mich manchmal unter Migranten ausgegrenzt.“

Also alle gleich, alle verschieden!? Meines Erachtens werden durch diese weite Auslegung des Diversitätsbegriffs die Unterschiede zwischen Migrantinnen bzw. Migranten und Deutschen im Team verwischt bzw. ignoriert, ohne dass wirkliche Gleichberechtigung hergestellt würde. Die Dominanzkultur im Team kann nicht kritisch hinterfragt werden, wenn sie durch einen auf alles und jedes anwendbaren Begriff von „Vielfalt“/„Diversität“ wegdefiniert wird. Auf diese Gefahr der verharmlosenden Individualisierung kollektiver Unterschiede haben Kritiker eines „naiven“ Diversity-Ansatzes wiederholt hingewiesen. Ein kollektive Machtaspekte ausblendender Diversity-Ansatz fördere den Paternalismus und könne zur Verschleierung der unterschwelligten Machtkämpfe zwischen Ungleichen instrumentalisiert werden. Diese Ausblendung sei auch kontraproduktiv, weil nicht erkannte Machtkonflikte sich ihren Weg auf destruktive Weise bahnten. Daher plädiert die amerikanische Expertin K. Chouhan für eine Verbindung der Tradition der angelsächsischen Gleichstellungspolitik mit dem neu entwickelten Paradigma des Diversity Managements und gegen dessen Entsorgung:

„Total Quality cannot be achieved without working towards Total Equality“ (Chouhan 1999, S. 74).

Auch die nichtdeutschen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neigen zu einer Umgehung der Konflikte, zur Zurückhaltung ihrer Kritik oder zu einer defensiven Haltung – v.a., wenn sie als Einzelne gegenüber dem deutschen Mehrheitsteam einen schwierigen Stand haben. Dann passen sie sich eher den Gruppennormen an oder ziehen sich auf ihre Nische ethno-spezifischen Arbeitens zurück.

Migrantinnen bzw. Migranten und Deutsche können voneinander lernen: die Migrantinnen und Migranten, direkter zu werden, und die Deutschen, mit mehr Takt und Feingefühl vorzugehen.

Komplementär zur paternalistischen Verschönerung mit Kritik können Migrantinnen und Migranten auch in eine Haltung des pauschal anklagenden Opfers („Viktimismus“) verfallen und bestätigen damit ungewollt die stereotypen Zuschreibungen defizitärer Handlungskompetenz. Gleichzeitig drängen sie die deutschen Kolleginnen und Kollegen dadurch umso mehr in eine defensive Konfliktvermeidungshaltung – ein Teufelskreis.

Auch für Migrantinnen und Migranten sind versteckte Vorurteile und subtile Diskriminierung, die sie zu spüren bekommen und sich – nach meiner Beobachtung – untereinander mitteilen, ein Tabuthema in der Teamöffentlichkeit. Da sie antizipieren, dass die deutschen Kolleginnen und Kollegen mit großer Empfindlichkeit auf entsprechende Vorhaltungen reagieren, halten sie sich mit ihrer Kritik eher zurück, um die Beziehungen nicht allzu sehr zu belasten. Viele ignorieren aber auch kränkende Wahrnehmungen als Selbstschutz, Überlebensstrategie oder aus Harmoniebedürfnis und sehen darüber hinweg.

Ähnlich neigen Deutsche zur Konfliktscheu gegenüber Migrantinnen und Migranten im Team, weil sie die „Benachteiligten, die es schwer gehabt haben“ schonen und/oder sich nicht vorwerfen lassen wollen, dass sie Vorurteile haben und/oder diskriminieren. Oft werden solche Vorwürfe antizipiert – oder vielmehr projiziert –, ohne dass sie tatsächlich von den nichtdeutschen Teammitgliedern geäußert worden wären.

Die Vermeidung von Kritik und Auseinandersetzung ist – wie schon oben angedeutet – kontraproduktiv. Die Konflikte schwelen und kommen an anderer Stelle zu einem anderen Zeitpunkt zum Vorschein, wo der konkrete Anlass bereits in Vergessenheit geraten ist. Außerdem kann die Verschönerung der „Benachteiligten“ als ein paternalistisches Beziehungsmuster gedeutet werden, als ein „Nicht-ernst-Nehmen“ und eine Variante der Ungleichbehandlung des/der anderen (vgl. Streibert 1998 im Anhang 3, S. 104).

Unter dem Zeitdruck der abschließenden Sitzung konnte sich der Qualitätszirkel nicht mehr eingehend mit praktikablen Kommunikationsregeln befassen, die sich zur Bearbeitung der latenten und/oder auf die ethnische Differenz verschobenen Konflikte eignen und die man als Standard formulieren könnte. Meines Erachtens können hierzu die allgemeinen kommunikationstheoretischen Erkenntnisse und Strategien zur Verbesserung der Kommunikation (einschließlich der oben genannten Diskursethik) beitragen (Metakommunikation über Teambeziehungen statt Verschiebung des Konfliktes auf die vermeintliche Sachebene, Kommunizierung des generalisierten Bildes vom anderen, authentische Selbstdarstellung, Perspektivenwechsel usw. – vgl. auch Lernschrittmmodell Anhang 2, S. 103).

Darüber hinaus kann häufig auch von unterschiedlichen im Team repräsentierten – auch kulturell vermittelten – Konfliktkulturen (Unsicherheitsvermeidung groß/gering, direkte/indirekte Konfliktstrategien – vgl. Hofstede 1997) ausgegangen werden. Diese schließen sich meines Erachtens gegenseitig nicht aus, sondern können sich sinnvoll ergänzen – je nach situativem Anlass. Hier können beide – Migrantinnen/Migranten und Deutsche – voneinander lernen: die Migrantinnen und Migranten, direkter zu werden, und die Deutschen, mit mehr Takt und Feingefühl vorzugehen. Dann können beide die in der jeweiligen Situation erforderliche Strategie anwenden (d.h. Erweiterung des Handlungsrepertoires aller Teammitglieder).

## Verbesserung der Repräsentation von Migrantinnen und Migranten im Team und in der Hierarchie

- Migrantinnen und Migranten bei gleicher Qualifikation mit Vorzug einstellen, bis ein angemessener Anteil erreicht ist
- Die Vielfalt der Migrantinnen und Migranten sollte im Personal repräsentiert sein (Abbau der Dominanz einer Gruppe – falls vorhanden).
- Stellenausschreibungen so gestalten, dass sie Migrantinnen und Migranten gezielt ansprechen
- auch informelle Kanäle nutzen, um geeignete Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund zu finden
- Qualifizierung durch Praxis und biografische Erfahrung bei Einstellung und Einstufung mit berücksichtigen
- Tandemlösungen für Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. bei Einarbeitung in neue Aufgabenfelder
- Fortbildung im Bereich Fachsprache, Behördenkorrespondenz
- Zur-Verfügung-Stellung finanzieller Ressourcen für Honorarkräfte, die Texte, die für die Außendarstellung wichtig sind, Korrektur lesen
- Gleichbehandlung bei der Aufgabenverteilung und Weiterbildung
- mehr Vertrauen in die Migrantinnen und Migranten setzen und Möglichkeiten geben, sich zu beweisen – sie dabei unterstützen
- Profilierung in der Außendarstellung der Arbeit ermöglichen
- Ermutigung, Aufgaben zu übernehmen
- Förderung durch Vergabe anspruchsvoller Aufgaben für Führungspositionen
- gezielte Weiterbildung für Führungspositionen

### Kommentar

Beim Brainstorming in der Gruppenarbeit über die Ursachen von Machtungleichgewichten zwischen Deutschen und Migrantinnen bzw. Migranten im Team kristallisierte sich aus beiderseitiger Perspektive die überragende Bedeutung der perfekten Beherrschung der deutschen Sprache bei der Verteilung von

Machtpositionen im Team heraus (Übernahme von wichtigen Aufgaben für die Außendarstellung und anderen Leitungsaufgaben wie Konzepte entwerfen und Berichte schreiben). Während die Deutschen eher die Sachzwänge der Anforderungen der Arbeit betonten, kritisierten die Migrantinnen und Migranten eher die funktional nicht immer gerechtfertigte Überbewertung perfekter Deutschkenntnisse – ganz besonders, wenn von Sprachkenntnissen auf die professionelle Kompetenz geschlossen wird. Problematisiert wurde aber von beiden Seiten die gesamtgesellschaftliche Hierarchisierung und unterschiedliche Bewertung von Beziehungsarbeit („Bauch“) und der Arbeit mit Texten („Kopf“). Dementsprechend wurde eine Veränderung des Bewertungsmaßstabes – wenigstens innerhalb der Einrichtungen – angestrebt.

Da diese Maßstäbe aber in der Außenwelt der Einrichtungen kaum zu verrücken sind und sich eine Verbesserung der deutschen Sprachkenntnisse auch auf die Qualität der Arbeit auswirken wird, wurden im Qualitätszirkel gleichwohl Überlegungen zur Sprachförderung – v.a. in der sozialarbeiterischen Fachsprache und zur Verbesserung des Schriftverkehrs mit den Behörden – angestellt.

Im Übrigen wurde beim Vergleich von verschiedenen Institutionen festgestellt, dass die Gleich-/Ungleichwertigkeit der Tätigkeiten mit der hierarchischen Struktur zu variieren scheint. Je „schlanker“ die Hierarchie, desto egalitärer die Bewertung der verschiedenen Tätigkeiten.

Ein kontraproduktives Nebenprodukt der Arbeitsteilung in vielen Teams ist die Absorption der deutschen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Verwaltungs-, Organisations- und Repräsentationstätigkeiten und die Überfrachtung der nichtdeutschen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der unmittelbaren Beziehungsarbeit mit der Klientel. Die einen verlieren unter Umständen den Einblick in die konkreten Biografien und lebensweltlichen Bezüge, die

anderen berauben sich der Lernchancen zum Erwerb von Kompetenzen, die ihnen mehr Durchsetzungsmacht – auch zur Überwindung der deutschen „Dominanzkultur“ – ermöglichen und ihnen Karrierechancen eröffnen.

Aus den genannten Gründen wurde im Qualitätszirkel die Überwindung der Arbeitsteilung zwischen Migrantinnen bzw. Migranten und Deutschen im Team gefordert. Anfängliche – v.a. sprachliche – Schwierigkeiten bei der Bewältigung von Aufgaben sollten ausgehalten und die nichtdeutschen Kolleginnen und Kollegen ermutigt werden, „standzuhalten und nicht zu flüchten“ (H.-E. Richter). Viele verzichteten aus mangelhaftem beruflichem Selbstbewusstsein von vornherein auf die Übernahme von Arbeiten, die sie zu überfordern scheinen. Nur an Herausforderungen aber kann man wachsen.

Die Zuweisung „wichtiger“ Aufgaben sollte auch nicht an dem Kriterium einer eng ausgelegten Formalqualifikation scheitern. Ausschlaggebend sollten die tatsächlichen Arbeitsplatzanforderungen sein und die Summe der tatsächlichen Qualifikationen –

nicht nur der formalen (also auch Mitberücksichtigung von bikultureller Qualifikation, beruflicher Vorerfahrung, Allgemeinbildung, Fortbildungen, Persönlichkeitskompetenzen).

Die Berufsfeldrecherchen des Verfassers haben ergeben, dass die Integration der interkulturellen Perspektive in die Sozialarbeit am weitesten in den Einrichtungen fortgeschritten scheint, in denen eine annäherungsweise Parität zwischen Migrantinnen bzw. Migranten und Deutschen – auch auf der Hierarchieebene – hergestellt wurde (Gaitanides 2000b). Entscheidend ist die Frage, mit welchen Methoden die Repräsentation von Migrantinnen und Migranten erhöht wird – durch Gleichheit im

Ergebnis (z.B. Quotierung auch bei ungleicher Qualifikation) oder durch Maßnahmen zur Verbesserung der Chancengleichheit (Qualifikationsmaßnahmen, Weiterbildungsmaßnahmen, Coaching usw.). Eine Kompromissformel zwischen beiden Chancenangleichungsstrategien wäre die „bevorzugte Einstellung von Migranten bei gleicher Qualifikation“ bis zur Herstellung eines angemessenen Verteilungsschlüssels. Die Diskussion zu diesem Punkt konnte unter dem Zeitdruck nicht vertieft werden. Um das Rad nicht immer neu zu erfinden, empfiehlt der Verfasser, einen Blick über den Tellerrand zu werfen. In den USA, aber auch im europäischen Ausland – v.a. in Großbritannien und in den Niederlanden – werden einschlägige Strategien und Maßnahmen seit Jahrzehnten erprobt (Equal Opportunity Policies, Diversity Management). Außerdem

Eine Kompromissformel zwischen beiden Chancenangleichungsstrategien wäre die „bevorzugte Einstellung von Migranten bei gleicher Qualifikation“ bis zur Herstellung eines angemessenen Verteilungsschlüssels.

liegt in Deutschland eine lange Erfahrung mit Frauengleichstellungsmaßnahmen im öffentlichen Dienst vor, von denen sicher vieles auf die Gleichstellung von Migrantinnen und Migranten in den sozialen Diensten übertragen werden kann.

Es bleibt zu hoffen, dass die Gleichstellungspolitik auch in den sozialen Diensten mit der Umsetzung der europäischen „Richtlinie zur Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes“ ohne Unterschied der Rasse oder der ethnischen Herkunft“ vom 29.7.2000 (Richtlinie/43/EG des Rates) in nationales Recht bis spätestens Mitte 2003 zusätzlichen Rückenwind bekommen wird.

## Methodische Nachbemerkung

So produktiv auch das assoziative Verfahren des Einschätzungen- und Vorschläge-Sammelns war, es hat auch seine Grenzen. Um nicht den Charakter eines Sammelsuriums von subjektiven Meinungen zu bekommen, muss dieses induktiv-pragmatische Verfahren zur Entwicklung von Problemdiagnosen, Zielen und Lösungsstrategien ergänzt werden durch die Beschäftigung mit Theorie und bewährten Handlungskonzepten und -strategien. Durch einschlägige Theorie-Exkurse – das hat sich im Qualitätszirkel mehrfach gezeigt – wurden Reflexionen angeregt, die durch ein induktives Brainstorming allein nicht zu Stande gekommen wären. Dies wurde in der abschließenden Rückmeldungsrunde des Qualitätszirkels auch ausdrücklich vermerkt.

Wichtig ist die Auseinandersetzung mit analytischen Theorien und Handlungskonzepten vor allem auch für die Begründung der Qualitätsstandards, damit sie auch durch diejenigen nachvollzogen werden können, die am Diskussionsprozess nicht beteiligt waren. Deshalb hat der Verfasser in einem zweitägigen Workshop, aber auch in den Qualitätszirkelsitzungen immer wieder versucht, mit theoretischen Inputs grundsätzlichere Diskussionen anzustoßen.

Angerissen wurden Themen wie:

- Struktur und Funktion ethnischer Vorurteile
- Kulturbegriff/vergleichende Kulturstandards
- interkulturelle Kommunikation
- interkulturelles Lernen
- interkulturelle Kompetenz
- Zugangsbarrieren von Migrantinnen und Migranten zu sozialen Diensten/Strategien interkulturelle Öffnung
- demokratische Diskursethik/Demokratieerziehung (bezavta)
- interkulturelle Mediation
- Empowerment
- Gleichstellungsgrundsätze und -strategien in Großbritannien, in den USA und in den Niederlanden
- „Managing-Diversity“-Ansätze
- Modell der Geschlechter-Gleichstellungspolitik im öffentlichen Dienst in Deutschland.

Es fragt sich allerdings, ob ein Qualitätszirkel, der nur kurzfristig arbeiten kann und unter einem erheblichen Zeitdruck steht, überhaupt der geeignete Ort für eine fundierte einschlägige theoretische Auseinandersetzung und Diskussion sein kann und diese nicht eher im Rahmen einer breit angelegten Leitbilddiskussion des Gesamtprojektes stattfinden müsste.

## Literatur

**Apel, Karl-Otto (1988):** Diskurs und Verantwortung. Das Problem des Übergangs zur postkonventionellen Moral. Frankfurt am Main

**Bermusca-Janssen, Mieke/Scheve, Sigrun (1999):** Interkulturelles Management in Beruf und Betrieb. Frankfurt am Main

**Chouhan, Karen (1999):** Total Quality/Equality Management – Intercultural Human Resources. In: Jung/Schäfer/Seibel (Hg.): Vielfalt gestalten – Managing Diversity.

**Gaitanides, Stefan (2000):** Facetten des Distanz-Nähe-Problems in der interkulturellen Arbeit. Schriftenreihe des Diözesan Caritasverbandes/Heft 58, hg. vom Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln, Georgstraße 7, 50676 Köln

**Gaitanides, Stefan (2000b/1998):** Arbeit mit Migrantenfamilien – Aktivitäten der Wohlfahrtsverbände und der Selbstorganisationen. Kurzfassung der Expertise zum 6. Familienbericht der Bundesregierung. In: Sachverständigenkommission für den sechsten Familienbericht (Hg.)(2000): Materialien zum 6. Familienbericht der Bundesregierung. Bd. II. Familien ausländischer Herkunft in Deutschland: Familienalltag. Opladen, S. 107–144

**Habermas, Jürgen (1983):** Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln. Frankfurt am Main

**Hofstede, Geert (1997):** Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management. München

### Dr. Stefan Gaitanides

Professor an der Fachhochschule Frankfurt,  
Fachbereich Sozialpädagogik

Nibelungenplatz 1

60381 Frankfurt am Main

Tel.: (0 69) 15 33-28 73

Fax: (0 69) 15 33-28 67

E-Mail: [gaita@fbp.fh-frankfurt.de](mailto:gaita@fbp.fh-frankfurt.de)

# Anhang 1

Stefan Gaitanides, FH Frankfurt am Main, Fachbereich Sozialpädagogik

## Leitfaden zur Reflexion und Bearbeitung (vermeintlicher) interkultureller Konflikte

### A. Handelt es sich überhaupt um einen Kulturkonflikt?

#### 1. Vielleicht handelt es sich ja beim vermeintlichen Kulturkonflikt lediglich um ein interkulturelles Missverständnis auf Grund ethnozentrischer Deutungen?

Interpretation des Fremdverhaltens auf dem Hintergrund der eigenen Kultur anstatt Erfassung der fremdkulturellen Bedeutung

#### 2. Projiziere(n) ich/wir nicht womöglich bei mir/uns selbst verdrängte Wünsche und Aggressionen auf die Fremden/anderen und bekämpfe(n) im Fremden/anderen mich/uns selbst?

Aktivierung der psychischen Abwehr angesichts der – scheinbar – geringeren Verdrängungspraxis fremdkultureller Herkunftsgruppen

#### 3. Mache(n) ich/wir mir/uns nicht vielleicht ein Bild vom Fremden/anderen, das – auf Kosten der/des anderen – der Stabilisierung meiner/unserer Identität dient? Hierbei ist sowohl die Ebene der kollektiven Identität (Wir-Gruppen-Identität) wie des beruflichen Selbstbildes zu berücksichtigen (Rechtfertigung eigener beruflicher Defizite/Überforderungsgefühle durch die negative/defizitäre Charakterisierung der Klientel).

Aufwertung des Selbst durch Abwertung der/des anderen/Fremden

#### 4. Konstruiere(n) ich/wir nicht vielleicht das Bild der anderen/Fremden so, dass es meine/unsere Besserstellung und meine/unsere Privilegien rechtfertigt?

Instrumentalisierung negativer Stereotype für die Legitimierung von Ungleichheit und Aufrechterhaltung von Machtverhältnissen

#### 5. Vielleicht handelt es sich bei anderen/fremden und befremdenen Einstellungen und Verhaltensweisen weniger um fremdkulturelle Phänomene als um Schicht- oder Geschlechterprobleme, um Spätfolgen der Migration bzw. individueller biografischer Brüche und Beeinträchtigungen oder vielleicht um Reaktionen auf soziale Chancenlosigkeit, institutionelle Entmündigung sowie rechtliche und sozialpsychologische Ausgrenzung, um minoritäre Überlebensstrategien usw.?

Kulturalismus: Überbetonung und Stereotypisierung kultureller Erklärungsansätze und Ausblendung anderer wichtiger intervenierender Ursachenvariablen bei der Beurteilung der Einstellungen und des Verhaltens von Personen fremdkultureller Herkunft

Wenn auch nach diesem kritischen Durchlauf der Kulturkonflikt sich nicht restlos verflüchtigt hat (nicht alle kulturelle Differenz ist psychische Projektion und/oder interessengeleitete bzw. identitätspolitische Konstruktion!), kommt es darauf an, wie man damit umgeht.

### B. Klärung der Legitimitätsgrundlage der eigenen Position und Herausarbeitung eventueller ethischer Dilemmata

- Politische Ethik im liberalen Verfassungsstaat (universelle Individualrechte versus partikulare Gruppenmoral) oder sich gegenseitig ausschließende ethnozentrische Standpunkte (unterschiedliche partikularistische Entwürfe „guten Lebens“/Sittlichkeitsvorstellungen historisch gewachsenen Gemeinschaften)?
- Berufsethische Begründung? (Verpflichtung zur professionellen Hilfe/Dienstleistung, zu

weltanschaulicher Neutralität, aber auch gegenüber den rechts- und sozialstaatlichen Vorgaben. Eigene Berufsphilosophie?)

## C. Bearbeitung von Konflikten

### 1. Konfliktvermeidungsstrategie

- Gründe für das Ausweichen vor der Konfliktaustragung (Geringfügigkeit? Anlass steht in keinem Verhältnis zu den Folgen? Angst vor unkontrollierbaren Reaktionen? Angst vor dem Vorwurf, ethnozentrisch/rassistisch zu handeln? Abgrenzungsschwierigkeiten bzw. Loyalitätsverpflichtungen gegenüber Landsleuten? usw.).
- Folgen der Konfliktvermeidung (taktischer Erfolg? Welche Probleme bleiben ungelöst? Aufschaukelung von Ressentiments und Kommunikationsabbruch?)

### 2. Pragmatische, „weiche“ Konfliktlösungsstrategie

- Gemeinsame Erarbeitung „salomonischer“ Lösungen, die keine Seite zwingen, ihre Interessen/Identitäten zu beschneiden/aufzugeben – unter Nutzung der Spielräume traditioneller/subkultureller Problemlösungsstrategien (Ressourcenorientierung statt Defizitorientierung) wie auch der Spielräume der Profession.
- Wenn nicht möglich, dann Aushandlung von Kompromissen – unter Anknüpfung an die Dilemmata im Lebensentwurf der Klientinnen und Klienten (Schwanken zwischen Tradition und Moderne) und die spannungsreiche Doppelbindung des Berufsethos (an weltanschauliche Neutralität/Mündigkeit der Klientinnen und Klienten und an Rechtsstaatlichkeit/Grundrechte/Emanzipationsziele).

### 3. Konfrontative Austragung des Konfliktes

- Ethische und professionelle Gründe für die Unvermeidlichkeit der Konfrontation?
- Kommunikationsabbruch durch monologisches/machtbetontes/legalistisches Vorgehen oder Bemühen um die Aufrechterhaltung einer respektvollen Kommunikationsbeziehung durch diskursethisches Vorgehen (Empathie, respektvolle und dialogische Einlassung auf die Problemsicht der Klienten und rationale/verständliche/verständigungsorientierte Begründung und Legitimierung der beruflichen Entscheidungen?), durch das auf der Beziehungsebene Akzeptanz und Wertschätzung signalisiert werden.

Die Haltung der Akzeptanz des Andersdenkenden und dialogisch/diskursives Argumentieren können zur Erhaltung einer vertrauensvollen Beratungsbeziehung auch im Falle der letztlich Unvereinbarkeit der inhaltlichen Standpunkte beitragen.

## Anhang 2

Stefan Gaitanides

### Schritte interkulturellen Lernens

#### 1. Anwärmphase: Intuitives Gewahrwerden der Individualität und der Mitmenschlichkeit durch persönliche Begegnung

#### 2. Freimütiges, unzensiertes Thematisieren von Vor-Urteilen (positiven wie negativen), von subjektiven Ängsten und negativen Affekten, aber auch positiven Erwartungen und Sympathien

- Offenlegen wechselseitiger kultureller Zuschreibungen statt Zurückhaltung, um Konflikte zu vermeiden. Nur dann kann man sich damit auseinandersetzen.
- Wichtig ist dabei die Form der Aussage: Ist-Aussagen vermeiden („Du als DeutscheR/Türkin bist ...“ = präpositionale Aussagen) und stattdessen Ich-Botschaften senden („Ich finde, dass ...“, „Es erscheint mir, dass ...“, „Bei mir kommt es so an, als ob ...“ = performative Aussagen).

Nächster Schritt: Selbstreflexive Auseinandersetzung mit den Fremd- und Selbstbildern

#### 3. Reflexion der psychodynamischen Bedeutung der Fremd- und Selbstbildkonstrukte

- Überprüfen, ob die Fremd- und Selbstbilder projektive Anteile eigener unverarbeiteter innerer Konflikte haben
- Überprüfen, ob die Fremd- und Selbstbilder eine instrumentelle Bedeutung haben für die Stärkung der eigenen Identität durch Abwertung des/der anderen und Aufwertung des Selbst (bezogen auf die individuelle, ethno-kulturelle, berufliche Identität)

#### 4. Reflexion der gesellschaftlich-interessengeleiteten Bedeutung der Fremd- und Selbstbildkonstrukte

- Überprüfen, ob die Fremd- und Selbstbilder eine instrumentelle Bedeutung haben für

die Festigung von Privilegien genauso wie für den Wunsch nach Veränderung der Machtverhältnisse

#### 5. Erarbeitung differenzierter Informationen über die tatsächlichen kulturellen Unterschiede und Ähnlichkeiten

- Konfrontation der vereinfachenden stereotypen Fremdbilder mit den differenzierenden und informierten Selbstbildern („Kann ich mich im Bild der anderen wiedererkennen?“ „Wie sehe ich mich dagegen selbst?“ „Welche Informationen fehlen?“)
- aktives Erkunden eigenkultureller wie anderskultureller Einflüsse/Motive

#### 6. Kulturelle Perspektivenübernahme

- kultureller und gesellschaftlich-positioneller Perspektivenwechsel – auf der kognitiven wie auch der emotionalen Ebene – und Versuch, auf sich selbst/uns durch die Brille des/der anderen zu schauen

#### 7. Historische und gesellschaftsstrukturelle Relativierung der kulturellen Unterschiede

- historische Relativierung der eurozentrisch-wertenden Einordnung in das Polaritäten-Schema: „traditionell“ – „modern“, „patriarchal“ – „partnerschaftlich“, „kollektivistisch“ – „individualistisch“. Auch Herkunftsgesellschaften bzw. Migranten-Communities sind historisch variable Mischformen dieses idealtypischen Schemas – allerdings in einem anderen Mischungsverhältnis.
- Weder sollten die Modernisierungsprozesse in den Migrantenkulturen noch die Traditionalismen der Aufnahmegesellschaft ausgeblendet werden.

**8. Relativierung des westlich-eurozentrischen Fortschrittsglaubens und Entwicklung eines Blickes für die Ambivalenzen der Kulturen, für die Vorzüge/Ressourcen genauso wie Nachteile/Defizite**

**9. Institutionalisierung eines gleichberechtigten Dialogs und Einigung auf universalistische Mindestregeln friedlichen Zusammenlebens**

**10. Perspektivenerweiterung durch kulturellen Austausch, durch Förderung und Kommunizierung der kulturellen Vielfalt bzw. hybrider kultureller Neuschöpfungen**

- Die Schritte 8–10 setzen die Fähigkeit zur kritischen Auseinandersetzung mit der eigenen und der anderen Kultur voraus, ein hohes Maß an Individualisierung – nicht im Sinne von „Individualisierung“, sondern von „Ich-Autonomie“ (Fähigkeit zur Selbstreflexion und zu selbstständigem Handeln). Zugleich wird diese Kompetenz durch die gleichberechtigte interkulturelle Kommunikation und Interaktion aufgebaut und gestärkt.
- Idealvorstellung wäre: Koevolution durch die Distanzierung von den partikularen/negativen Bestandteilen der eigenen Kultur (z.B. soziale Kontrolle als Zwang/Vereinzelung durch Ent-Bindung) und die bewusste Identifizierung mit ihrem universalistischen/positiven Potenzial (Sozialität/Autonomie).

## Anhang 3

### Kontraproduktive Konfliktvermeidungs- strategien in interkulturellen Teams

„Die Angst, als ethnozentrisch ‚abgestempelt‘ zu werden, kann zu einer **Vermeidung von Auseinandersetzungen** führen. Häufig ist es die **Angst vor dem eigenen Rassismus**, welche die Schweizer Sozialarbeitenden dazu führt, ihre ausländischen Mitarbeiterinnen vor Kritik zu verschonen. Gerade **durch diese Schonung** fühlen sich aber letztere marginalisiert und **nicht ernst genommen**. ‚Eine positive Diskriminierung bzw. ein Rassismus mit umgekehrten Vorzeichen drängt den/die Schwarze(n) wiederum in einen Sonderstatus, der mehr schadet als hilft‘ (Fröhlicher-Stines, 1994, S. 8). Auch kann es sein, dass sich Schweizerinnen aus ‚Angst, als ethnozentrisch oder als rassistisch bezeichnet zu werden‘, aus dem ‚Diskussionsprozess‘ **zurückziehen und diesen blockieren** (Malatesta, 1994, S. 13).

Spörri (1994, S. 29) bezeichnete in einem Interview ihren Mut zur Auseinandersetzung als ‚Gradmesser‘, um zu erkennen, ob sie die ausländische Arbeitskollegin als gleich kompetente und gleichberechtigte Mitarbeiterin begegnen kann oder nicht. ‚Wenn ich feststellen muss, dass ich sie schonen will, begeben mich in die Position der vermeintlich Überlegenen oder ich scheue selbst ihre Antwort.‘“

**Streibert, Susanne (1998):** Die interkulturelle Teamarbeit im Sozialbereich. Veröffentlichte Diplomarbeit an der Fachhochschule Bern/Hochschule für Sozialarbeit. Bern, S. 31 f.

# QM in M

Diese Broschüre gibt Auskunft über verschiedene Wege, Qualitätsmanagement in der Münchner Jugendhilfe einzuführen. Zugleich wird der Ansatz für eine Strategie der interkulturellen Öffnung von sozialen Diensten genutzt. Im Mittelpunkt steht ein Qualitätsmanagementprozess in Einrichtungen der Migrationsarbeit.