



Leitfaden Interkulturelle Öffnung



Eine Arbeitshilfe zu interkulturellen
Öffnungsprozessen in Mitgliedsorganisationen

IMPRESSUM

Herausgeber

Der Paritätische NRW
Loher Straße 7 | 42283 Wuppertal
www.paritaet-nrw.org

Kontakt

Ulrike Werthmanns-Reppekus
TEL: (02 02) 28 22-0
werthmanns-reppekus@paritaet-nrw.org

Layout

Der Paritätische Landesverband NRW
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Oktober 2014

Urheberrechte für den Inhalt und Erst-Herausgeber

Paritätischer Wohlfahrtsverband Niedersachsen e. V.
GandhisträÙe 5 A | 30559 Hannover
Telefon: (05 11) 5 24 86-0 | Telefax: (05 11) 5 24 86-333
landesverband@paritaetischer.de
www.paritaetischer.de

V.i.S.d.P.: Birgit Eckhardt, stellv. Vorsitzende
Paritätischer Wohlfahrtsverband Niedersachsen e. V.
Hannover, August 2013

Redaktion

Regina Krome	(Fachberatung Migration)
Barbara Heidrich	(Fachberatung Pflege)
Halil Polat	(Umut e. V., Hannover)
Suna Wölk	(Babel e. V., Hannover)
Dieter Weitkamp	(Refugium Wesermarsch e. V., Brake)

Gefördert durch die



Vorwort	2
1. Einleitung	4
2. Interkulturelle Öffnung und interkulturelle Kompetenz – Definitionen	6
3. Interkulturelle Öffnung – Gründe und Ziele	8
4. Leitfaden: Interkulturelle Öffnung	
4.1 Organisationsentwicklung (OE)	9
4.1.1 Organisationsstrukturen	10
4.1.2 Öffentlichkeitsarbeit und Außendarstellung	12
4.1.3 Kooperationen und Netzwerke	13
4.1.4 Organisationspolitik	14
4.2 Personalentwicklung (PE)	14
4.2.1 Stellenausschreibungen/Einstellungen	15
4.2.2 Interkulturalität in der Mitarbeiterschaft	16
4.2.3 Fort- und Weiterbildung	17
4.3 Qualitätsmanagement (QM)	18
4.3.1 Ziele	18
4.3.2. Angebote und Maßnahmen	19
4.3.3. Zielgruppenorientierung	20
5. Ausblick	21
6. Literatur	22

Einleger zum Herausnehmen:

Leitfaden Interkulturelle Öffnung – Indikatoren für die interkulturelle Orientierung von sozialen Einrichtungen.

Vorwort



Im Paritätischen Wohlfahrtsverband Nordrhein-Westfalen sind mehr als 3000 Mitgliedsorganisationen aus den verschiedensten Bereichen der sozialen Arbeit vertreten. Deutschland als Einwanderungsland und der demografische Wandel bringen es mit sich, dass zunehmend auch Menschen mit Migrationshintergrund Unterstützung benötigen und Nutzer/-innen unserer Einrichtungen und Dienste werden. Jede fünfte in Deutschland

lebende Person hat einen Migrationshintergrund, in der Gruppe der unter 5-jährigen ist es schon jedes dritte Kind. Der demografische Wandel bringt es aber auch mit sich, dass es zunehmend schwieriger wird, Fachkräfte für soziale Arbeit zu finden.

Als Spitzenverband der freien Wohlfahrtspflege und Dienstleister für unsere Mitgliedsorganisationen ist es unser Auftrag, die Weiterentwicklung der fachlichen Arbeit in unseren Mitgliedsorganisationen zu begleiten und zu unterstützen. Dabei ist ihre interkulturelle Öffnung ein immer wichtiger werdender Aspekt: Menschen mit Migrationshintergrund müssen einerseits als Nutzer/-innen sozialer Angebote angesprochen und andererseits als Mitarbeitende, Leitungskräfte und Vorstände in den Einrichtungen und Diensten der sozialen Arbeit gewonnen werden.

Sowohl bei den Mitgliedsorganisationen als auch innerhalb der verbandlichen Strukturen gibt es bereits gute Ansätze interkultureller Öffnung. Dazu gehören beispielsweise die Entwicklung und Durchführung von interkulturellen Schulungen in Kooperation mit der Paritätischen Akademie und die intensiviertere Zusammenarbeit mit Migrant*innenorganisationen - auch durch unsere Fachberatung Migrant*innenorganisationen. Darüber hinaus bewegen wir das Thema in einer geschäftsbereichsübergreifenden verbandlichen Arbeitsgemeinschaft und sind Partner der Landesinitiative „Vielfalt verbindet“.

Den Prozess der interkulturellen Öffnung gilt es weiter fortzusetzen. Wir wollen deshalb mit dieser Broschüre ermutigen, werben und sensibilisieren für die interkulturelle Öffnung unserer Mitgliedsorganisationen und ihrer Einrichtungen, Dienste und Angebote. Es geht darum, Begrifflichkeiten, Ziele und Inhalte interkultureller Öffnung zu definieren sowie Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Qualitätsmanagement als Instrumente interkultureller Öffnungsprozesse zu beschreiben.

Wir wenden uns mit dieser Arbeitshilfe Menschen mit Migrationsgeschichte zu, wohl wissend, dass es sich dabei nicht um eine homogene Gruppe handelt. „Die Menschen mit Migrationsgeschichte“ gibt es nicht. Vielmehr gilt es jeden Menschen als Individuum zu begreifen, der eine Fülle verschiedener Merkmale in sich vereint, von der die ethnische Herkunft eben nur eins unter vielen ist. Das zu beachten ist eine Hauptaufgabe, wenn man interkulturelle Öffnung im Spannungsverhältnis von anders und gleich versteht. Ebenso gilt es, die Vorteile der Zuwanderung in den Vordergrund zu stellen, ohne die Herausforderungen zu missachten.

Wir danken dem Paritätischen Landesverband Niedersachsen für die Nachdruckrechte der Broschüre und wünschen uns, dass diese auch in NRW ein Mosaikstein für die interkulturelle Weiterentwicklung in unseren Mitgliedsorganisationen ist.



Elke Schmidt-Sawatzki
Vorsitzende des Paritätischen NRW



1. Einleitung

Die Menschen in unserer Gesellschaft werden älter, bunter und weniger. Konkret heißt das, dass weniger Kinder und Jugendliche, mehr alte Menschen und auch immer mehr Menschen aus verschiedenen Kulturen hier leben. Sie alle möchten mit ihren unterschiedlichen Bedürfnissen ernst genommen werden und gute Aussichten auf ein zufriedenes und sicheres Leben haben.

Die demografische Entwicklung, also die Verschiebung der Alterspyramide und die Zunahme von Menschen mit Migrationsgeschichte, machen sich auch in Nordrhein-Westfalen deutlich bemerkbar: Hier haben 4,2 Mill. Menschen einen Migrationshintergrund. Das sind ungefähr ein Viertel der Bevölkerung. Deren Familie oder aber sie selbst haben also Migrationsgeschichte erlebt. Gründe dafür gibt es viele. Ob geflohen, vertrieben, ausgewandert oder nachgezogen – Menschen mit Migrationshintergrund stehen vor der Herausforderung, sich in einer neuen Heimat zurechtfinden zu müssen.

Schwierigkeiten dabei können in allen Bereichen des täglichen Lebens auftauchen. Beim Erlernen der Sprache, bei der Suche nach einer angemessenen Wohnung oder einer zufriedenstellenden Arbeit. Aber auch bei der notwendigen Unterstützung der Kinder und Jugendlichen in Freizeit und Schule oder beim Zurechtfinden im komplizierten deutschen Sozial- und Gesundheitssystem. Zwar existiert in unserer Gesellschaft ein Netz von Beratungs-, Betreuungs- und Unterstützungsangeboten; diese werden aber von Menschen mit Migrationsgeschichte weniger in Anspruch genommen. Zugangsbarrieren sind zum Beispiel fehlende Information, bürokratische Arbeitsweise, Angst vor ausländerrechtlichen Konsequenzen, kulturell geprägte Interpretationsmuster und vor allem sprachliche Schwierigkeiten, häufig bedingt durch zu wenig muttersprachlich erfahrene Gesprächspartner/-innen und kompetente Dolmetscher/-innen.

Um chancengleiche Lebensbedingungen für alle zu schaffen und Benachteiligungen abzubauen, ist deshalb die Interkulturelle Öffnung unserer Gesellschaft und ihrer kulturellen und sozialen Angebote notwendig. Bei der Weiterentwicklung der vorhandenen Strukturen, Dienste und Einrichtungen müssen die veränderten Bevölkerungsstrukturen berücksichtigt werden; dies auch deshalb, weil der Aufbau von kulturspezifischen Parallelstrukturen keine wünschenswerte Alternative darstellt. Denn damit würde einer Segregation unserer Gesellschaft Vorschub geleistet und ein inklusives Gemeinwesen behindert werden.

Dabei muss es sich grundsätzlich um einen wechselseitigen Prozess zwischen Mehrheitsgesellschaft und Menschen mit Migrationsgeschichte handeln. Ein auf gegenseitigem Respekt, Akzeptanz und Einverständnis beruhendes Zusammenleben der verschiedensten Kulturen kann nur gelingen, wenn es eine Willkommenskultur gibt, die diesen Namen auch verdient. Sie ist Grundlage dafür, dass Menschen mit Migrationsgeschichte das Gefühl entwickeln, hier leben zu wollen und nicht nur hier leben zu müssen. Wichtig dafür ist die innere Haltung jedes einzelnen im Sinne einer interkulturellen „Offenheit“, einer ehrlichen Auseinandersetzung mit den eigenen Vorbehalten und Ängsten und einer wohlwollenden Neugierde gegenüber Fremdem und Neuem.



2. Interkulturelle Öffnung und interkulturelle Kompetenz

Definitionen

In unserem Land begegnen sich längst verschiedene Kulturen. Um sich den Begriffen „Interkulturelle Öffnung“ und „Interkulturelle Kompetenz“ zu nähern, ist die Auseinandersetzung mit „Kultur“ und „Kulturen“ unerlässlich. Denn etwas „Inter-Kulturelles“ muss wortwörtlich „zwischen den Kulturen“ stattfinden. Was aber macht die „Kultur“ von einzelnen Menschen, von Gruppen, Gesellschaften oder Nationen aus? Wichtig dabei ist, dass es auch unter Deutschstämmigen verschiedene Kulturen im Sinne von verschiedenen Milieus, Lebenswelten oder Subkulturen gibt. Demzufolge sind die Grenzen zwischen den Kulturen nicht unbedingt identisch mit Sprachgrenzen, Landesgrenzen oder Grenzen zwischen den Völkern.

„Kultur ist das Orientierungssystem, das unser Wahrnehmen, Bewerten und Handeln steuert; das Repertoire an Kommunikations- und Repräsentationsmitteln, mit denen wir uns verständigen und darstellen“.

Auernheimer 1999, S. 28

Für die soziale Arbeit ist dies von Bedeutung, um sozial und kulturell geprägte Bedürfnisse, Konflikte und Vorurteile erkennen und bearbeiten zu können und gleichzeitig Kulturen als prozesshafte Gebilde zu verstehen. Vor diesem Hintergrund beschreibt die interkulturelle Öffnung einer Organisation keinen endgültigen Zustand, der zu einem bestimmten Stichtag erreicht ist, sondern einen kontinuierlichen Veränderungsprozess, den Menschen, Strukturen und Organisationen durchlaufen. Dabei handelt es sich um einen vielschichtigen Prozess mit folgenden Aspekten:

- strukturelle Aspekte
- Leitbild | Personalpolitik | Aufbauorganisation | Angebotsstruktur | Dienstleistungsstruktur
- fachliche Aspekte
- Wissen | Weiterbildung | Methoden
- persönliche Aspekte
- Menschenbild, Werte, Einstellungen, Familienstrukturen).

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

Schröer 2007, S. 10

Die Veränderungen von Menschen und Organisationen gehören also – ob bewusst gefördert oder unbewußt gelebt – zu jeder Einwanderungsgesellschaft. Und interkulturelle Kompetenz meint die persönlichen und fachlichen Voraussetzungen, die notwendig sind, um diese Veränderungsprozesse in Richtung Offenheit, Vielfalt und Respekt gezielt mitgestalten zu können. Dabei ist interkulturelle Kompetenz keine Naturbegabung, sondern muss gelernt und gelebt werden – unabhängig davon, ob jemand Migrationserfahrungen hat oder nicht. Notwendig sind dafür unter anderem Offenheit, Empathie, Flexibilität, Unvoreingenommenheit, Sensibilität für die eigene und für andere Kulturen, Fremdsprachenkenntnisse und interkulturelle Erfahrungen.

„Interkulturelle Kompetenz ist die Fähigkeit, mit Angehörigen verschiedener Kulturen erfolgreich und kultursensibel interagieren zu können. Dabei ist die Interpretation von „erfolgreich“ kulturspezifisch unterschiedlich zu verstehen als „Herstellung einer harmonischen Beziehung“, „Gesichtswahrung“ oder auch „Erreichung von Zielen.“

vgl. Koptelzewa 2004, S. 132

3. Interkulturelle Öffnung – Gründe und Ziele

Zentrale Aufgabe der Wohlfahrtspflege ist es, sich politisch dafür einzusetzen und selbst praktisch dafür zu sorgen, dass die Angebote der sozialen Arbeit von allen Menschen, und zwar unabhängig von ihrer Herkunft, entsprechend ihren Bedürfnissen genutzt werden können. Änderungen in der Bevölkerung gehen in der Regel mit sich ändernden Unterstützungsbedürfnissen einher. Für die Anbieter der Unterstützungsangebote heißt das, dass sie sich und ihre Einrichtungen und Angebote flexibel anpassen müssen.

Ziele interkultureller Öffnung zum einen sind deshalb:

- Bedarfs- und zielgruppenorientierte Gestaltung der Angebote
- Abbau von Zugangsbarrieren für Menschen mit Migrationsgeschichte
- Herstellen eines chancengleichen Zugangs zu den Leistungen, Diensten und Hilfen für alle hier lebenden Menschen
- Entwicklung einer offenen Haltung bei jeder/jedem Einzelnen, die zu Veränderungen im Denken, Fühlen und Handeln führt und damit den interkulturellen Strukturwandel der Organisation voranbringt.

Damit bedeutet interkulturelle Öffnung eine Zugangsberechtigung für die gesamte Zielgruppe, ungeachtet ihres ethnischen oder nationalen Hintergrundes. Sie bedeutet gleichzeitig auch eine verbesserte Positionierung des eigenen Angebotes am Markt, um nicht große Teile der Zielgruppe von vorneherein auszuschließen. So verstanden ist interkulturelle Öffnung kein Tummelplatz von Gutmenschen, sondern durchaus auch Marktkalkül.

Ziele interkultureller Öffnung zum anderen sind deshalb:

- Durch ein bedarfsorientiertes Angebot eine gute Position für die eigene Organisation im „Sozialmarkt der Zukunft“ zu sichern
- Die Nachfrage nach eigenen Angeboten durch ein passgenaues Angebot zu steigern
- Prozesse der Personal- und Organisationsentwicklung zukunftsorientiert anzuschieben.

Grundvoraussetzung zur Erreichung dieser Ziele sind Akzeptanz und Bejahung von Vielfalt und Verschiedenheit bei allen Beteiligten, auch innerhalb der eigenen Organisation. Es geht darum, die positiven Aspekte von Verschiedenheit in unserer Gesellschaft zu erkennen und Zuwanderung als Bereicherung und Gewinn für unser Land und für die eigene Organisation zu akzeptieren. Es ist die Gewöhnung an eine Gesellschaft mit „Mehrsprachigkeit“, die Einsicht in die Existenz von „Mehrfachidentitäten“ und die Akzeptanz des Plurals von „Heimat(en)“, die unsere Einwanderungsgesellschaft voranbringen wird.

4. Leitfaden: Interkulturelle Öffnung

Ziel dieses Leitfadens ist es, wesentliche Indikatoren für gelingende Prozesse der interkulturellen Öffnung in Organisationen aufzuzeigen. Dabei wird betrachtet, was die Entscheidung für interkulturelle Öffnung für die Organisations- und Personalentwicklung und für das Qualitätsmanagement der Mitgliedsorganisationen des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes Nordrhein-Westfalen bedeutet. Die einzelnen Indikatoren werden unter Punkt 4.1 bis 4.3 ausführlich erläutert und mit praktischen Hinweisen versehen.

Wichtig sind uns dabei zwei Dinge:

- Alle Indikatoren sind als Anregung zu verstehen und können von den Organisationen ergänzt werden.
- Alle Indikatoren beschreiben Zielmarken, denen sich die Organisationen Schritt für Schritt nähern müssen.

4.1 Organisationsentwicklung (OE)

Jede Organisation hat die Aufgabe, auf neue Anforderungen zu reagieren und sich mit ihrer Arbeit an veränderte gesellschaftliche Verhältnisse anzupassen. Organisationsentwicklung ist demzufolge eine Methode, um Systeme (Einrichtungen, Vereine, Organisationen,

Verbände) an sich wandelnde Umweltanforderungen (zum Beispiel Migrationsprozesse) anzupassen, indem Verhaltens- und Einstellungsänderungen (zum Beispiel interkulturelle Kompetenz und Sensibilität) herbeigeführt werden. Mit den verschiedenen Prozessen der Organisationsentwicklung wird somit in einer „lernenden Organisation“ eine längerfristige Interventionsstrategie planmäßig angelegt. Dabei wird das Ziel verfolgt, durch diesen organisationsinternen Lern- und Veränderungsprozess die Wirksamkeit der jeweiligen Einrichtung zu verbessern.

Mit Blick auf die interkulturelle Öffnung von Organisationen sind bei der Organisationsentwicklung u. a. folgende Aspekte zu berücksichtigen:

4.1.1 Organisationsstrukturen

Erfolgreiche Prozesse der interkulturellen Öffnung werden in den Organisationsstrukturen sichtbar. Dabei ist Folgendes zu beachten:

- a) Interkulturelle Öffnung ist eine Leitungsaufgabe (top-down) und sollte als solche wahrgenommen werden. Eine/ein einzelne/r mit dem Thema betraute Mitarbeiter/-in wird keine Prozesse verändern können, sondern nur die Durchdringung aller Strukturen in einer Organisation wird zu einem positiven Ergebnis führen. Der Einsatz eines/einer Migrationsbeauftragten hat also eher Feigenblatt-Charakter: Zwar gibt es dann die Funktionsbezeichnung, aber als Einzelkämpfer/-in ist der/die Stelleninhaber/-in von vorneherein zum Scheitern verurteilt.
- b) Interkulturelle Öffnung geschieht nicht zufällig, sondern ist ein gelenkter und systematischer Prozess, der nur gelingt, wenn er von einer inneren Haltung getragen wird. Dann kann er als Ergebnis in den wichtigen Abläufen einer Organisation sichtbar werden.

c) Interkulturelle Öffnung einer Organisation meint ganz grundsätzlich, dass Nationalität und Ethnie keine Kriterien für die Mitarbeitenden innerhalb einer Organisation darstellen. Menschen mit Migrationsgeschichte sind dann bei Vorhandensein der benötigten Kompetenzen ebenso als Mitarbeitende erwünscht wie Gleichqualifizierte mit deutschem Hintergrund. Sie haben Anteil an wichtigen Entscheidungen, die in Ausschüssen, Gremien und Fachsitzungen getroffen werden. Durch die Präsenz von Migrantinnen/Migranten in diesen Gremien wird zudem deren Partizipation aktiv gefördert. Dazu gehören auch Ideen, wie Migrantinnen/Migranten befähigt und motiviert werden können, um in Gremien eine oder besser mehrere Stimmen zu erhalten.

Indikatoren

- Interkulturelle Öffnung ist Leitungsaufgabe.
- Es gibt eine/einen Ansprechpartner/-in oder besser eine Gruppe, die intern für den Prozess der interkulturellen Öffnung verantwortlich und mit den nötigen Kompetenzen ausgestattet ist.
- In der Organisation sind Migrantinnen/Migranten beschäftigt und in Gremien sind sie zahlenmäßig angemessen, d.h. entsprechend ihrer Verteilung in der Mitarbeiterschaft, vertreten.
- Es gibt ausgearbeitete Konzepte, um die Gremienmitarbeit von Migrantinnen/Migranten gezielt zu fördern.
- Bei der Terminierung von Sitzungen und Veranstaltungen werden kulturelle Bedürfnisse von Migrantinnen/Migranten (zum Beispiel Feiertage, Verpflegung) berücksichtigt.
- Bei wichtigen Entwicklungen (Personalplanung, Öffentlichkeitsarbeit, Planung und Umsetzung der Angebotsstruktur) wird der/die entsprechende Ansprechpartner/-in beteiligt.

4.1.2 Öffentlichkeitsarbeit und Außendarstellung

Wichtig ist, dass sich die Organisation in der Öffentlichkeit ausdrücklich als interkulturell offen darstellt. Das interkulturelle Leitbild einer Organisation sollte bildlich und sprachlich nach außen sichtbar werden – zum Beispiel durch die Berücksichtigung von Migrantinnen/Migranten auf visuellen Darstellungen, durch mehrsprachiges Informationsmaterial, durch verständliche Beschilderungen und durch neutrale Räume, in denen sich keiner gestört fühlt. Übersetzungen sollten zielgruppenorientiert, kultursensibel und mit Fingerspitzengefühl erfolgen. Auch die gezielte Ansprache von mehr- und anderssprachigen Medien kann sinnvoll sein, um auf vorhandene Hilfsangebote hinzuweisen.

Indikatoren

- Das Informationsmaterial (Leitbild, Flyer, Broschüren etc.) wird mehrsprachig herausgegeben.
- In der visuellen Darstellung der Organisation erscheinen Personen aus Zuwandererfamilien proportional.
- In Kampagnen und Werbeflyern werden kulturelle Unterschiede als Normalität dargestellt.
- Die Organisation richtet sich mit ihrer Öffentlichkeitsarbeit auch an Migrantinnen/Migranten und hat Kontakt zu ausländischen Medien.
- Die Raumgestaltung ist neutral, damit sich Menschen unterschiedlicher Kulturen wohlfühlen können.
- Die Beschilderung (Wegweiser, Schilder etc.) ist für alle verständlich.

4.1.3 Kooperationen und Netzwerke

Auf zielorientierte Netzwerkarbeit kann eine professionell arbeitende Organisation nicht verzichten. Sie dient dazu, als aktive Organisation wahrgenommen zu werden, wichtige Kooperationspartner/-innen kennenzulernen und Zugang zu wesentlichen Informationen zu erhalten. Für die interkulturelle Ausrichtung einer Organisation ist die Kooperation mit Migrantenorganisationen und interkulturellen Netzwerken hilfreich, um die Bedürfnisse von Migrantinnen/Migranten stärker zu berücksichtigen und die Zielgruppe besser ansprechen zu können. Dies gilt einerseits für Migrantinnen/Migranten, die sich selbst gezielt nach Unterstützungsmöglichkeiten umhören und mit den klassischen „Komm-Strukturen“ von Angeboten gut angesprochen werden. Andererseits aber auch für diejenigen, die besser mit niedrigschwelligen Angebotsformen an ihnen bekannten Orten („Geh-Strukturen“) zu erreichen sind, also zum Beispiel in einem interkulturellen Zentrum oder im Vereinstreffpunkt.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass viele Migrantenorganisationen kaum auf finanzielle und personelle Ressourcen zurückgreifen können und oft ehrenamtlich organisiert sind. Deshalb ist den Migrantenorganisationen nicht noch mehr ehrenamtliche Arbeit zuzumuten, sondern es sollte nach Finanzierungsmöglichkeiten gesucht werden. Von Vorteil ist, wenn Schlüsselpersonen (zum Beispiel Migrationsbeauftragte) aus den jeweiligen Migrantszenen für das Vorhaben der interkulturellen Öffnung gewonnen werden können, da sie das Vertrauen vieler Migrantinnen/Migranten genießen.

Indikatoren

- Es bestehen regelmäßige Kontakte zu Migrantenorganisationen.
- Es gibt bereits punktuelle Kooperationen oder Projekte mit Migrantenorganisationen.
- Es wird regelmäßig in interkulturellen Netzwerken (zum Beispiel in der Kommune) mitgearbeitet.

4.1.4 Organisationspolitik

Für den Prozess der interkulturellen Öffnung braucht man finanzielle Mittel, personelles Know-how und die schriftliche Fixierung der konzeptionellen Ideen in den Regelwerken der Organisation (Leitbild, Satzung, Selbstverständnis). Toleranz, Akzeptanz und Respekt sind Ausdruck eines organisationsinternen Selbstverständnisses, das die Vorteile einer vielfältigen Gesellschaft sieht und Menschen mit Migrationsgeschichte als eine Bereicherung dieser Gesellschaft betrachtet.

Indikatoren

- Bei wichtigen Entscheidungen und Themen wird der Ansatz der interkulturellen Öffnung beachtet.
- Die interkulturelle Öffnung ist in der Organisation (Leitbild, Satzung, Selbstverständnis, Regelwerke) schriftlich verankert.
- Es werden Haushaltsmittel für interkulturelle Arbeit eingeplant.

4.2 Personalentwicklung (PE)

Personalentwicklung umfasst alle Aktivitäten, die eine Organisation einleitet, um die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter zu fördern und wird als längerfristig angelegtes Entwicklungskonzept für die Beschäftigten verstanden. Damit geht der Prozess der Personalentwicklung über einzelne Maßnahmen der Beurteilung und Stellenbesetzung hinaus. Vielmehr geht es um die fachliche, soziale, methodische und personale Kompetenzerweiterung von Mitarbeitenden auf allen Ebenen der Hierarchie. Das Ziel dabei ist es, durch gezielte Förderung und Weiterentwicklung der Kenntnisse und Fähigkeiten von Mitarbeitenden die Qualität der Arbeit zu verbessern.

Die interkulturelle Öffnung einer Organisation kann nur voran kommen, wenn sie von allen Mitarbeitenden mitgetragen wird und die kulturelle Offenheit der Mitarbeitenden aktiv gefördert wird. Eine interkulturelle Personalentwicklung stellt sich folgenden Herausforderungen:

4.2.1 Stellenausschreibungen/Einstellungen

Den Anteil von Migrantinnen/Migranten in der Mitarbeiterschaft in allen Hierarchien einer Organisation zu erhöhen, ist eine Möglichkeit, interkulturelle Orientierung nach außen unter Beweis zu stellen. Durch die Darstellung dieses Ziels anhand einer konkreten Kennzahl (zum Beispiel zehn Prozent der Stellen bis 2020) kann der für die Zukunft gewünschte prozentuale Anteil an Mitarbeitenden mit Migrationsgeschichte klar kommuniziert werden. Mit Stellenausschreibungen sollten Migrantinnen/Migranten gezielt angesprochen werden. Auf die angestrebte Erhöhung des Anteils von Migrantinnen und Migranten kann hingewiesen werden. Gegebenenfalls kann in ausländischen Medien inseriert werden. Es geht darum, Migrantinnen/Migranten zu einer Bewerbung zu ermutigen, sofern sie die erforderlichen fachlichen Qualifikationen vorweisen können. Interkulturelle Kompetenz sollte bei der Fortschreibung von Stellenprofilen als Qualitätsmerkmal berücksichtigt und bei konkreten Stellenbesetzungen als wesentliches Anforderungsmerkmal definiert werden. Das setzt natürlich voraus, dass die Personalführung interessiert daran ist, Migrantinnen/Migranten einzustellen – hierfür sensibilisiert und motiviert ist.

Indikatoren

- In Stellenausschreibungen wird interkulturelle Kompetenz als notwendige Voraussetzung ausgesprochen.
- Die gewünschte Erhöhung des Anteils an Migrantinnen/Migranten innerhalb der Mitarbeiterschaft wird in der Stellenanzeige ausdrücklich erwähnt.

- Idealerweise gibt es Migrantinnen/Migranten auf allen Ebenen – als Mitarbeitende, Führungskräfte und ehrenamtlich Engagierte.
- Anonymisierte Bewerbungsverfahren werden eingeführt.

4.2.2 Interkulturalität in der Mitarbeiterschaft

Mitarbeitende und Kundschaft einer Institution stellen im Idealfall ein Abbild der Gesamtgesellschaft dar, das heißt, die ethnische und kulturelle Vielfalt wird innerhalb der Einrichtung wiedergespiegelt. Die kulturelle Vielfalt im Team ist deshalb ein Weg, um der multi-kulturellen Bevölkerung in unserer Einwanderungsgesellschaft zu entsprechen. Fremdsprachenkompetenzen, interkulturelle Kompetenzen und spezifische Kenntnisse über andere Kulturen können außerdem dazu beitragen, den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden besser zu entsprechen bzw. diese konkret herauszufinden. Die Bereitschaft zur interkulturellen Teamentwicklung trägt dazu bei, Missverständnisse, Vorurteile und verdeckte Rassismen aufzudecken und die Vorteile interkultureller Zusammenarbeit zu erkennen.

Indikatoren

- Teams und Mitarbeiterschaft setzen sich interkulturell zusammen.
- Die Mitarbeiterstruktur entspricht der kulturellen Herkunft der Zielgruppe.
- Die sprachliche Vielfalt der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter greift die Bedürfnisse der Zielgruppe auf.
- Die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter sind interkulturell geschult.

4.2.3 Fort- und Weiterbildung

Mit der interkulturellen Öffnung einer Einrichtung entsteht neuer Bedarf nach Qualifizierung, der bei der Konzeption von Fortbildungen berücksichtigt werden sollte. Dazu gehören zunächst mal Themen wie Diskriminierung und Rassismus, interkulturelle Kommunikation, Lebenslagen von Migrantinnen/Migranten oder religiöse Hintergründe. Darüber hinaus geht es um die aktive Förderung von Fremdsprachenkenntnissen unter den Mitarbeitenden (zum Beispiel türkisch, russisch, arabisch) sowie die Förderung von Deutsch als Zweitsprache. Und nicht zuletzt ist die Vermittlung von Wissen über kulturelle Gegebenheiten im jeweiligen Arbeitsgebiet für die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter von Bedeutung. Dazu gehören zum Beispiel Informationen über ethnische Unterschiede beim Verständnis von Partnerschaft und Kindererziehung, Krankheit und Behinderung oder Pflegebedürftigkeit im Alter. Das Angebot solcher Fortbildungen und die erwünschte Teilnahme daran sind Anzeichen für eine interkulturelle Öffnung, die von allen Ebenen mitgetragen wird.

Indikatoren

- Die Teilnahme von Mitarbeitenden an Fortbildungen zu interkulturellen Themen (interkulturelle Öffnung, Antirassismus, Antidiskriminierung etc.) wird gefördert.
- Es werden regelmäßig Fort- und Weiterbildungen zu Elementen der interkulturellen Öffnung angeboten. Die Teilnahme daran ist erwünscht.
- Die Fremdsprachenkompetenz der Mitarbeitenden wird aktiv gefördert.
- Deutsch als Zweitsprache wird aktiv gefördert.

4.3 Qualitätsmanagement (QM)

Zu den wesentlichen Leitvorstellungen der sozialen Arbeit gehört es, Befähigung und Beteiligung aller Menschen an wichtigen Lebensbereichen (Arbeit, Wohnen, Freizeit, Kultur, Soziale Hilfen etc.) zu ermöglichen. Dieses Ziel muss in einer Einwanderungsgesellschaft für Menschen mit Migrationsgeschichte umgesetzt werden. Damit wird interkulturelle Kompetenz zur neuen Schlüsselqualifikation und interkulturelle Öffnung zu einem wichtigen Qualitätskriterium der sozialen Arbeit und ihrer Institutionen. Ein systematisches Qualitätsmanagement umfasst Stärken-Schwächen-Analysen, qualitative Verbesserungen auf allen Ebenen (Ergebnis-, Prozess- und Strukturebene) und berücksichtigt die unterschiedlichen Bedürfnisse von Mitarbeitende, Kundschaft und Leistungsträger bei der Definition von Qualitätskriterien und -indikatoren.

Interkulturelle Öffnung ist als ein Ziel eines systematischen Qualitätsmanagementprozesses zu verstehen und bezieht sich auf folgende Aspekte:

4.3.1 Ziele

Die klare Definition von Zielen (zum Beispiel „Interkulturelle Kompetenz unter den Mitarbeitenden entwickeln“) ist eine Voraussetzung, um organisationsinterne Prozesse zielorientiert anschieben zu können. Die Operationalisierung dieser Ziele in Form von Kennzahlen und Indikatoren hilft dabei, die Ziele eindeutiger kommunizieren zu können; außerdem wird es damit einfacher, das Erreichte in regelmäßigen Abständen auch überprüfen zu können (zum Beispiel „Jedes Jahr werden mindestens zwei Fortbildungen zur interkulturellen Kompetenz angeboten“, „Bis 2020 haben alle Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter eine solche Fortbildung besucht“.) Regelmäßige Zielkontrollen in Form von Selbst- oder Fremdevaluationen sind Teile dieses Prozesses.

Indikatoren

- Es werden operationalisierte Ziele zur Umsetzung der interkulturellen Öffnung in einem gemeinsamen Entwicklungsprozess definiert (zum Beispiel hinsichtlich der Besetzung der Gremien, der Einstellung von Migrantinnen/Migranten, der Entwicklung von spezifischen Angeboten etc.)
- Interkulturelle Öffnung und interkulturelle Kompetenz sind Qualitätsmerkmale.
- Es gibt eine regelmäßige (zum Beispiel jährliche) Zielüberprüfung/Selbstevaluation, um das Erreichte zu messen.

4.3.2 Angebote und Maßnahmen

Bei der Gestaltung von Angeboten und Maßnahmen sozialer Arbeit (vor allem beratende, betreuende, pflegerische, therapeutische und pädagogische Leistungen) wird interkulturell geplant, das heißt, die mögliche Zielgruppe der Migrantinnen/Migranten wird konsequent mitgedacht, indem vorhandene Konzepte der interkulturellen Pädagogik in die Arbeit integriert werden. Dazu gehört nach Möglichkeit die Berücksichtigung von kulturspezifischen Einstellungen und Empfindungen bezogen auf die jeweilige Situation, die Problemlage oder die Begrifflichkeiten. Situationsbedingte Herausforderungen innerhalb der sozialen Arbeit ergeben sich zum Beispiel durch unterschiedliche Auffassungen in der Streit- und Konfliktkultur, bei der Definition der Geschlechterrollen, beim Thema Körperpflege oder Sexualität, bei körperbetonten Verfahren in der pädagogischen Arbeit der Behindertenhilfe, in der Kindererziehung oder bei der Definition von Werten. Je nach Fall wird im Herkunftsland oft anders interpretiert und gehandelt. Mit Stolz, Scham, Ängsten und Unsicherheit sollte deshalb sensibel und situationsbezogen umgegangen werden und die Wünsche der Betroffenen in das Arbeitskonzept integriert werden.

Bei Ansprache, Verpflegung, Unterbringung, Programmablauf und anderem sollte auf kulturelle, sprachliche und religiöse Besonderheiten geachtet werden, sofern dies nötig und möglich ist.

Indikatoren

- Bei Seminaren und Veranstaltungen werden unter anderen Referentinnen/Referenten, Pädagoginnen/Pädagogen, Künstlerinnen/Künstler eingesetzt, die ausschließlich nach ihrer Qualifikation und unabhängig von ihrer Herkunft ausgewählt werden.
- Bei der Planung der Angebote wird auf organisatorischer Ebene auf kulturell bedingte Besonderheiten (Verpflegung, Programmablauf, Termine) Rücksicht genommen.
- Bei konzeptionellen und pädagogischen Überlegungen und Maßnahmen spielen interkulturelle Fragestellungen eine wichtige Rolle.

4.3.3 Zielgruppenorientierung

Ziel der interkulturellen Öffnung ist es, Menschen mit Migrationsgeschichte entsprechend ihren Bedürfnissen mit den Angeboten der sozialen Arbeit zu erreichen. Dazu müssen die zum Teil unterschiedlichen Bedürfnisse von Patientinnen/Patienten, Klientinnen/Klienten, Kundinnen/Kunden, Ratsuchenden, Gästen oder Teilnehmenden mit Migrationsgeschichte zunächst ermittelt und bei der Konzeption der Angebote berücksichtigt werden. Es lohnt sich, dafür neue Wege zu gehen, zum Beispiel durch die Ansprache der Migrantinnen/Migranten über ausländische Medien, die Kooperation mit Migrantenorganisationen oder den Besuch von interkulturellen Zentren. Die Ausrichtung an der Zielgruppe der Menschen mit Migrationsgeschichte kann aber auch an Grenzen stoßen, wenn die Regeln und Gepflogenheiten der anderen Kultur mit den hiesigen nicht in Einklang zu bringen sind. Dann kann es

auch darum gehen, die demokratische und rechtliche Grundordnung zu vertreten und die entsprechenden Werte zu verteidigen.

Indikatoren

- Die Einrichtung erreicht mit ihrer Arbeit auch Menschen aus Zuwandererfamilien.
- Für Ausschreibungen, Informationen und Werbung werden auch Wege gewählt, die von Migrantinnen/Migranten besonders genutzt werden (interkulturelle Zentren, Moscheen, Migrantenorganisationen, Schulen, lokale und fremdsprachige Medien).
- Migrantinnen/Migranten werden in Ankündigungen gezielt und als Expertinnen/Experten angesprochen.
- Es werden auch niedrigschwellige Angebote konzipiert (Formen, Teilnahmebeiträge, Themen) und Angebote mit einer Komm- und einer Geh-Struktur konzipiert.

5. Ausblick

Uns ist bewusst, dass die Umsetzung interkultureller Öffnungsprozesse finanzielle und personelle Ressourcen braucht. Auch braucht es Ausdauer, Energie und Motivation, um dauerhafte Veränderungen in einer Institution umzusetzen. Nicht zuletzt sind die Voraussetzungen vor Ort je nach Größe, Ausstattung und sozialräumlicher Vernetzung der Einrichtung sehr unterschiedlich – zum Beispiel haben ein kleines Frauenhaus, eine mittelgroße Behinderteneinrichtung oder ein großes Pflegeheim sehr unterschiedliche Ausgangsbedingungen. Wir sind aber davon überzeugt, dass auch kleine Schritte dazu beitragen, die Lebenssituation von Migrantinnen/Migranten zu verbessern und die Einrichtungen für die Zukunft besser aufzustellen. Dabei wünschen wir gutes Gelingen.



6. Literatur

- Der Paritätische Gesamtverband: Migrationsarbeit als Motor interkultureller Öffnungsprozesse in Regeleinrichtungen. Eine Handreichung für die Migrationserstberatung. Berlin 2008.
- Der Paritätische Gesamtverband. Fachzeitschrift 06/2012: Wir leben Vielfalt! Wege zur interkulturellen Öffnung.
- Der Paritätische Gesamtverband: Leitlinien zur interkulturellen Öffnung des Paritätischen. Berlin 2012 (s. www.migration.paritaet.org/Stellungnahmen).
- Der Paritätische Hamburg: Arbeitshilfe zur interkulturellen Öffnung. Kulturelle Vielfalt als Bereicherung erkennen und Potenziale nutzen. Hamburg 2009.
- Der Paritätische Berlin. Vielfalt im Alltag gestalten. Interkulturelle Öffnung unter Paritätischem Dach. Berlin 2012.
- Der Paritätische Nordrhein-Westfalen Leitlinien zur interkulturelle Öffnung des Paritätischen NRW. Wuppertal 2012.
www.paritaet-nrw.org > Über uns > Grundsätze > Interkulturelle Öffnung
- Schröder, H.: Interkulturelle Orientierung und Öffnung: Ein neues Paradigma für die soziale Arbeit. In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit 38 (2007) 3, S. 10.
- Schröder, H.: Interkulturelle Öffnung und Diversity Management. In: Integration durch Qualifizierung (Hrsg.): Expertise im Auftrag von anakonde GbR. München 2007, S. 10.
- Auernheimer, G.: Notizen zum Kulturbegriff unter dem Aspekt interkultureller Bildung. In: Gemende, M./Schröder, W./Sting, S. (Hrsg.): Zwischen den Kulturen. Weinheim, München 1999, S.28.
- Koptelzewa, G.: Interkulturelle Kompetenz in der Beratung. Münster 2004, S. 132.

Notizen



A series of 20 horizontal blue lines spaced evenly down the page, providing a template for handwritten notes.



