



Dokumentation des Fachgesprächs

# **„Interkulturelle Öffnung“ als Integrationsstrategie für die Verwaltung**

Die Veranstaltung fand am 21. September 2001 auf Einladung des Modellprojekts TiK-„Transfer interkultureller Kompetenz“ in Berlin statt.

Dieser Text ist als pdf-Datei zum Downloaden auf der TiK-Homepage ([www.TiK-iaf-Berlin.de](http://www.TiK-iaf-Berlin.de)) erhältlich. Dort befinden sich auch Links zu den Studien, die in den Beiträgen erwähnt werden.

# Inhalt

- Seite 3 Die **Teilnehmerinnen und Teilnehmer** am Fachgespräch
- Seite 5 **Vorwort:** Tatiana Lima Curvello  
*Interkulturelle Öffnung als Integrationsstrategie*
- TEIL 1:**  
Bedeutung und Stand „Interkultureller Öffnung“ in Deutschland
- Seite 11 **Barbara John**  
*Interkulturelle Öffnung als eine Herausforderung für das Einwanderungsland Deutschland*
- Seite 15 **Lutz-Rüdiger Vogt**  
*Interkulturelle Ausrichtung der Verwaltung und ihre Bedeutung für den Integrationsprozess von Zuwanderern*
- Seite 17 **Ute Koch**  
*Interkulturalität in kommunalen Verwaltungen*
- Seite 21 **Diskussion**
- TEIL 2:**  
Erfahrungen bei der Realisierung „Interkultureller Öffnung“ in Sozialen Diensten
- Seite 33 **Tatiana Lima Curvello**  
*Weiterbildung plus Transfer in die Institution – erste Erfahrungen aus dem TiK-Projekt*
- Seite 35 **Dr. Hubertus Schröer**  
*Interkulturelle Öffnung im Jugendamt München*
- Seite 41 **Dr. Franz Dormann**  
*Typische Probleme bei Prozessen Interkultureller Öffnung*
- Seite 47 **Diskussion**

## Teilnehmerliste

■ **Lale Akgün,**

Leiterin NRW-Landeszentrum für Zuwanderung,  
Solingen

■ **Asim Aydin,**

Berliner Gesellschaft türkischer Mediziner e.V., Berlin

■ **Sylvia Baringer,**

Beauftragte für Interkulturelle Arbeit, Stadt-  
jugendamt München

■ **Hülya Bayraktar,**

Vorstand Berliner Gesellschaft türkischer  
Mediziner e.V., Berlin

■ **Hartmut Caemmerer,**

Referent im Büro der Ausländerbeauftragten von  
Berlin

■ **Hartmut Davin,**

TiK-Projektteam, Berlin

■ **Ilisabe von der Decken,**

Jugendamt Wandsbek, Leiterin Region 1,  
Hamburg

■ **Dr. Franz Dormann,**

Social Consult, Bonn

■ **Annette Dubois,**

Leiterin Jugendhilfezentrum Hamburg Wandsbek  
des HKJV, Hamburg

■ **Dr. Dorothea Fischer,**

Leiterin des Gesundheitsamts Stuttgart

■ **Dr. Dorothea Grieger,**

Büro der Bundesausländerbeauftragten, Referen-  
tin, Leiterin AK Migration und öffentliche  
Gesundheit, Berlin

■ **Heino Gröf,**

Bundeszentrale für Politische Bildung, Referent im  
Fachbereich Veranstaltungen, Bonn

■ **Jürgen Haberland,**

BMI, Leiter des Referats für Grundsatzfragen der  
Ausländer- u. Asylpolitik (Abt. A I), Berlin

■ **Mechthild Hammerschmidt,**

Bundesfamilienministerium, Referentin im Referat  
Integration/Kinder/Jugendliche, Bonn

■ **Thomas Hartmann,**

TiK-Projektteam, Berlin

■ **Erwin Heinz,**

Bundesverwaltungsamt, Referatsleiter VIII A 1  
Grundsatzfragen der Integration, Köln

■ **Thomas R. Henschel,**

European School of Governance, Berlin

■ **Ulrike Herpiche-Behrens,**

Leiterin Landesjugendamt Berlin

■ **Siegfried Höfling,**

Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg

■ **Martin Jähn,**

Vorstand „Eine Welt der Vielfalt“, e.V., Berlin

■ **Dr. Gabriele Jetter,**

Leiterin des Jugendamts Bezirk Neukölln, Berlin

■ **Hanne Johé-Kellberg,**

Isoplan-Institut, Saarbrücken

■ **Barbara John,**

Ausländerbeauftragte des Berliner Senats

## Teilnehmerliste

■ **Ute Koch,**

Forschungsprojekt „Migration und kulturelle Differenz in Gemeinden“, IMIS – Institut Osnabrück

■ **Franziska Krömer,**

Pädagogische Leiterin des Hamburger Kinder- und Jugendhilfe e.V. (HKJV), Hamburg

■ **Tatiana Lima Curvello,**

TiK-Projektleiterin, Geschäftsführerin iaf-Berlin

■ **Yannis Manoloudakis,**

Senatsverwaltung für Schule, Jugend und Sport, Berlin

■ **Walter Siegfried Nienhaus,**

Landesarbeitsamt Berlin-Brandenburg, Berlin

■ **Margret Pelkhofer-Stamm,**

TiK-Projektteam, Leiterin AG Migration im Paritätischen Wohlfahrtsverband Berlin

■ **Lutz Reichert,**

Stadtrat für Soziales und Jugend Bezirk Neukölln, Berlin

■ **Rudolf Reimüller,**

Stellvertretender Leiter des Jugendamts Nürnberg

■ **Cornelia Reinauer,**

Städträtin für Jugend und Familie Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg, Berlin

■ **Uta Saumweber-Meyer,**

Bundesamt für die Anerkennung ausl. Flüchtlinge, Leiterin Referat Grundsatzfragen Asylverfahren, Nürnberg

■ **Dr. Hubertus Schröer,**

Leiter des Stadtjugendamts München

■ **Thomas Schwarz,**

Europäisches Migrationszentrum Berlin, TiK-Dozent

■ **Ekkehart Schmidt-Fink,**

Isoplan-Institut, Saarbrücken

■ **Anke Settelmeier,**

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Bonn

■ **Monika Spieß,**

Jugendamt Wandsbek, Leiterin Region 2, Hamburg

■ **Georgios Tsapanos,**

BMI, Referent für Migration bei Staatssekretärin Dr. Sonntag-Wolgast, Berlin

■ **Lutz-Rüdiger Vogt,**

BMA, Leiter Referat „Soziale Integration und Reintegration von Ausländern“, Berlin

■ **Georges Wagner,**

Heinrich Böll Stiftung, Referent der Gemeinschaftsaufgabe Migration/Schwerpunkt Interkult. Management, Berlin

■ **Prof. Dr. Brigitte Wießmeier,**

Professorin an der Ev. Fachhochschule, TiK-Steuerungsteam, Berlin

■ **Gisela Wilke,**

Landesjugendamt Berlin, Fachbereich Familienunterstützende Hilfen, Berlin

■ **Ulrika Zabel,**

Migrationsdienst Caritas Landesverband Berlin

## Interkulturelle Öffnung als Integrationsstrategie

**Tatiana Lima Curvello,**

TiK-Projektleiterin, Berlin

In welcher Form auch immer das neue Einwanderungsgesetz verabschiedet wird, die Diskussionen der letzten zwei Jahre haben bewirkt, dass es nicht mehr möglich sein wird, die Tatsache beiseite zu schieben, dass Deutschland ein Einwanderungsland ist. In Deutschland leben heute mindestens 12 Millionen Menschen nicht deutscher Herkunft, das sind 15% der Bevölkerung, ein gutes Drittel davon mit deutschem Pass. Durch die Konzentration auf die Großstädte beträgt ihr Anteil dort vielfach 30 bis 40 Prozent, lokal sogar bis 50 Prozent. In Berlin haben z.B. nur noch 58 Prozent der Neugeborenen Eltern, die beide deutsch sind. In Zukunft wird sich diese Hybridisierung der deutschen Gesellschaft noch weiter verstärken.

### Deutschland ist Einwanderungsland

Im Zuge von Globalisierung und internationaler Verflechtung ist Deutschland nicht nur gezwungen, sich auf internationalem Parkett zunehmend kompetenter zu bewegen, sondern auch nach innen steht man vor der Aufgabe, sich auf Menschen mit anderem kulturellen Hintergrund als Klienten, Kunden und als Mitarbeiter einzustellen. Die deutsche Gesellschaft kommt nicht mehr darum herum, Themen wahrzunehmen, zu reflektieren und zu bearbeiten, die sich aus einer im Laufe von 40 Jahren Einwanderung veränderten sozialen Umwelt ergeben. Aber die Gesellschaft ist nichts Abstraktes, sie ist durch ihre Mitglieder und durch die Summe ihrer Institutionen konstituiert, und ihre Leistungsfähigkeit zeichnet sich dadurch aus, inwie-

weit sie angemessen auf eine veränderte soziale Umwelt reagieren kann.

Die Wirtschaft, die einem unmittelbaren Druck ausgesetzt ist, auf gesellschaftliche Veränderung zu reagieren, geht natürlich schneller und pragmatischer vor als öffentliche Institutionen. Ein interessantes Beispiel dafür ist die Werbung für Luxusartikel auf Russisch im russischen Fernsehen in Berlin. Die Zielgruppe wird dort angesprochen, wo sie zu erreichen ist. Ein anderes Beispiel: Banken und Apotheken beschäftigen in Bezirken mit einem hohen Ausländeranteil Mitarbeiter mit Migrationshintergrund, und zwar aus den Einwanderungsgruppen, die im Bezirk überdurchschnittlich ansässig sind. Öffentliche Institutionen oder Freie Träger, die den Marktgesetzen nicht unmittelbar unterworfen sind, reagieren behäbiger, oft erst auf politischen Druck – oder, wenn der Leidensdruck es nicht mehr erlaubt, die Wirklichkeit länger zu verdrängen.

Auf die Schlüsselinstitutionen der gesellschaftlichen Integration wie Schule, Soziale Dienste, Arbeitsämter, Polizei und Justiz bezogen heißt das: wenn sich der potenzierte Bildungsnotstand und die überdurchschnittliche Arbeitslosigkeit bei Menschen mit Migrationshintergrund und die daraus entstandene vieldimensionale Problemlage so zugespitzt haben, dass sie sich nicht mehr ausblenden lassen.

Die Interkulturelle Öffnung der Verwaltung ist ein Konzept, mit dem öffentliche Institutionen dieser Herausforderung begegnen können. Es stellt Strategien zur Verfügung, mit denen die Verwaltung der

durch Einwanderung veränderten sozialen Umwelt begegnen kann, und dabei lernt, integrationsorientiert zu handeln.

### **Kompetenzerwerb der Mitarbeiter und der Institution**

Die Erfahrungen, die bis jetzt mit dem Konzept der Interkulturellen Öffnung gemacht wurden, kommen aus der Sozialverwaltung. Anfang der 90er Jahre, als die Folgeprobleme der Einwanderung mit den speziell für Migranten eingerichteten Diensten nicht mehr aufzufangen waren, führte das zu der Überlegung, dass sich die soziale Versorgung von Migranten, nach 30 Jahren Einwanderung, nicht mehr nur auf Sonderdienste beschränken lässt. Die allgemeinen Sozialen Dienste wie z.B. die Einrichtungen der Jugendhilfe, der Familienhilfe, der Altenhilfe usw., die als Regeldienste bezeichnet werden, waren aufgefordert, ihre Angebote auch auf die Bevölkerung mit Migrationshintergrund auszuweiten und sie den Problemen und den Bedürfnissen dieser Gruppe anzupassen. Dieser Prozess wurde als Interkulturelle Öffnung der Regeldienste beschrieben. Er sollte dadurch erreicht werden, dass die Mitarbeiter, die in diesen Institutionen als Berater tätig sind, interkulturelle Kompetenz vermittelt bekommen. Aber obwohl fast 10 Jahre vergangen sind, ist diese Aufforderung bis jetzt nur von wenigen Sozialverwaltungen angenommen und umgesetzt worden.

Allerdings konnte das Konzept durch die Erfahrungen, die mit der Implementierung gemacht wurden, weiterentwickelt und optimiert werden. Verschiedene Ansätze, Mitarbeiter aus den Regeldiensten für die Arbeit mit Migranten zu befähigen, haben gezeigt, dass die interkulturelle Qualifizierung einzelner Mitarbeiter die Probleme nicht löst. Dieses Vorgehen reproduzierte innerhalb der Institution, was schon auf

gesellschaftlicher Ebene stattfand: die Weigerung, Deutschland als Einwanderungsland anzuerkennen, und die Neigung, der Beschäftigung mit dieser Tatsache aus dem Weg zu gehen. Alle Klienten, die irgendwie dem Einwanderungskontext zuzuordnen waren, wurden im Allgemeinen auf diejenigen Mitarbeiter abgeschoben, die sich in interkultureller Kompetenz weiterqualifiziert hatten. Der Rest der Institution konnte sich so weiterhin aus der Affäre ziehen.

Einzelne Mitarbeiter in einer öffentlichen Institution zu qualifizieren, mit den Folgeproblemen der Einwanderung umzugehen, führt in die Sackgasse, weil die Institution diese Mitarbeiter damit überfordert und weil die Anforderungen dergestalt sind, dass die gesamte Institution vor der Aufgabe steht, sich mit diesem Thema zu beschäftigen.

Wenn zum Beispiel ein Jugendamt einer großen Stadt einige Berater aus dem Amt zu einer Weiterbildung schickt, um seine Beratungskompetenz um interkulturelle Aspekte zu erweitern, dann stellt diese Qualifikation für den einzelnen Klienten, der den Weg in die Beratungsstelle gefunden hat und bei diesem speziellen Mitarbeiter gelandet ist, zweifelsohne eine höhere Qualität im Angebot dar. Aber den vielfältigen Facetten der Anforderungen an Hintergrundwissen, die eine Einwanderungsgesellschaft an eine Institution wie das Jugendamt stellt, kann nicht entsprochen werden, wenn nur diejenigen Mitarbeiter in einer Institution sich mit dem Thema auseinandersetzen, die unmittelbar in der Beratung tätig sind. Doch auch die Personalabteilung muss z.B. entscheiden, nach welchen Kriterien eine geeignete interkulturelle Weiterbildung für die Berater ausgesucht werden soll. Oder, wenn z.B. ein Teil der Zielgruppe nicht lesen

kann; welches Wissen benötigt das Jugendamt dann, um die richtige Strategie zu entwerfen, diese Zielgruppe mit Informationen zu versorgen? Oder wenn ein islamischer Verein an das Jugendamt einen Antrag stellt, um Zuschüsse als Leistungserbringer zu erhalten mit dem Argument, eine Beratung anzubieten, die der Kultur bzw. Religion der Zielgruppe eher entspricht als die Regelangebote beim Jugendamt. Wer muss im Amt über welches Wissen verfügen, um hier integrationsorientiert zu entscheiden?

## **Organisationsentwicklung**

Diese Beispiele zeigen: wenn eine Institution den Anforderungen einer Einwanderungsgesellschaft gewachsen sein will, muss sie ermitteln, auf welchen Ebenen sie sich welches Wissen aneignen soll. Sie muss nicht nur über ihre Zielgruppen so Bescheid wissen, dass sie ihre Probleme, ihre Bedürfnisse und ihre Ressourcen kennt. Sie muss auch die Strukturen der jeweiligen Einwanderungscommunity kennen, ihre Netzwerke, ihre Organisationen, ihre Ansprechpartner. Nur so wird sie Ihre Dienste und Angebote auf die neuen Herausforderungen zuschneiden können.

Interkulturelle Öffnung ist eine Aufgabe für die gesamte Organisation. Sie ist im Rahmen einer Organisationsentwicklung zu verwirklichen und in der Qualitätsentwicklung zu verankern. Die Interkulturelle Öffnung der Verwaltung, für die sich zaghafte ein Bewusstsein entwickelt, kann man daher als einen Nachzügler der Verwaltungsreform bezeichnen.

## **Doppelte Verantwortlichkeit**

Um eine auf interkulturelle Öffnung fokussierte Organisationsentwicklung erfolgreich zu konkretisieren, müssen zwei grundlegende Bedingungen gegeben sein.

Die erste liegt bei der Leitung einer Organisation. Sie muss bereit sein, die Verantwortung für einen solchen Prozess zu tragen, die Ressourcen dafür zur Verfügung zu stellen, und sie muss auch die Fähigkeit haben, die Mitarbeiter dafür zu gewinnen.

Die zweite grundlegende Bedingung für den weiteren Verlauf des Prozesses ist die Qualität und Kompetenz des Teams, das die Organisationsberatung verantwortet. Das betrifft zwar jeden Organisationsentwicklungsprozess, aber aufgrund der Spezifik des Themas sind die Anforderungen an die Begleitung eines Prozesses der Interkulturellen Öffnung besonders hoch.

Interkulturelle Öffnung ist eine neue Aufgabe für Organisationen, für die es aber, verglichen mit anderen Tätigkeitsfeldern der Organisationsentwicklung, wenig gesicherte Kenntnisse gibt, an denen man sich orientieren könnte. Welches Wissen die unterschiedlichen öffentlichen Institutionen brauchen, um sich interkulturell zu öffnen, und welche Kenntnisse und Fähigkeiten die Mitarbeiter, um das umzusetzen, ist bis jetzt kaum erarbeitet.

Auch die Befangenheit im Umgang mit Einwanderung macht es in Deutschland nicht gerade leicht, dieses Wissen zu generieren. Die Hartnäckigkeit, mit der es vermieden wird, sich angemessen den Folgeprobleme der Einwanderung der letzten 40 Jahre zu stellen, sie anzusprechen und Lösungen zu entwickeln, gründet im Wesentlichen in dieser Befangenheit.

Ein Beispiel, um das zu veranschaulichen: Auf einer Veranstaltung im Mai 2001 hat Frau Schmalz-Jacobsen, ehemalige Ausländerbeauftragte der Bundesregierung, gesagt, erst seit Kurzem sei es möglich, öffentlich zu fordern, dass Einwanderer



## Vorwort

Deutsch lernen müssen, ohne dass man dafür als „Nazigesindel“ beschimpft werde. Dieses Beispiel zeigt, dass wir, gerade was die interkulturelle Öffnung betrifft, aufpassen müssen, nicht ideologisches Handeln mit integrationsorientiertem Handeln zu verwechseln.

Aber auch die Theorien, die zum Thema Migration in Deutschland entwickelt wurden, sind nicht frei von dieser Befangenheit. Sie haben sich meistens an ideologischen Vorgaben orientiert oder an Abstraktionen, die selten mit der Realität der Einwanderung in diesem Land zu tun haben. Sie sind daher auch kaum dazu geeignet, Orientierungshilfen für die praktische Arbeit zu geben.

Öffentliche Institutionen fangen erst jetzt langsam an, ohne ideologische Schablonen Probleme der Einwanderungsgesellschaft zu benennen und sich dort mit ihnen auseinander zu setzen, wo es erforderlich ist. Die Suche nach einer den Problemen adäquaten Haltung und nach integrationsorientierten Lösungen ist ebenfalls ein Vorgang, der noch in den Kinderschuhen steckt.

### **Organisationsentwicklung als Pionierarbeit**

Die Organisationsberatung muss die Institutionen unter den genannten komplizierten Voraussetzungen dabei unterstützen, sozusagen Pionierarbeit zu leisten. Sie muss nicht nur über Methodenkompetenz verfügen, sondern sie muss auch über die dynamischen Prozesse in Einwanderungsgesellschaften Bescheid wissen. Das ist die Voraussetzung dafür, den Entwicklungsprozess der Organisation so zu stimulieren, dass herausgearbeitet wird, auf welchen Tätigkeitsfeldern und bei welchen Schnittstellen das Thema Einwanderung in der Institution Relevanz besitzt. Um die Pro-

blemfelder genau zu erfassen und mit den Mitarbeitern daraus situationsspezifische Lösungsvorschläge zu entwickeln, muss die Organisationsberatung an die unmittelbare Praxis, die Erfahrung und das Fachwissen der Mitarbeiter im Umgang mit der Zielgruppe anknüpfen. Die dabei generierten Ideen sind mit möglichst objektiven Kriterien danach zu bewerten, inwieweit sie integrationsorientierte Lösungen darstellen.

In diesem Prozess wird auch herausgearbeitet, welches Wissen und welche Ressourcen zur Problemlösung in der gesamten Institution bereits vorhanden sind, wie diese gebündelt werden können und welches Wissen im Rahmen eines Trainings oder einer Weiterbildung neu angeeignet werden muss. Die Organisationsberatung muss fähig sein, das benötigte Wissen in Form von Modulen zu organisieren und praxisgerecht zu vermitteln. Und sie muss darauf achten, dass Strukturen geschaffen werden, mit denen ein Transfer dieses neu erworbenen Wissens in die gesamte Organisation gewährleistet wird.

Wenn es gelingt, dieses Konzept weiter zu entwickeln und den Schlüsselinstitutionen der gesellschaftlichen Integration so zu vermitteln, dass sie die Innovationskraft, die in solch einem Prozess liegt, erkennen – dann kann ein Lernschub in öffentlichen Institutionen in Richtung integrationsorientiertem Handeln in Gang gesetzt werden.

Weil das Thema neu ist und noch relativ wenig Erfahrungen mit der Begleitung von Prozessen der Interkulturellen Öffnung vorliegen, ist es sinnvoll, einen fachlichen Austausch dazu auf breiter Basis zu organisieren und zu kommunizieren.



Teil 1

**Bedeutung und Stand  
„Interkultureller Öffnung“ in Deutschland**



## **Interkulturelle Öffnung als eine Herausforderung für das Einwanderungsland Deutschland**

**Barbara John,**

Ausländerbeauftragte Berlin

Meine Damen und Herren, die letzten Monate haben durchaus eine Belebung zum Thema Integration und Zuwanderung gebracht. Die Richtung ist einigermaßen klar, ich stelle zunächst fest, dass das Thema „Interkulturelle Öffnung“, wir sagen dazu „Interkulturelle Ausrichtung“ oder „Internationalisierung der Verwaltung“, dabei gar keine Rolle gespielt hat. Im Wesentlichen haben zwei Punkte die Diskussion dominiert, nämlich: Wir brauchen mehr qualifizierte Einwanderer und wir brauchen mehr Integration. Das zieht sich durch den Bericht der Unabhängigen Kommission Zuwanderung (Süssmuth-Kommission), das zieht sich aber auch durch die Papiere der verschiedenen Parteien. Alle Parteien haben inzwischen dazu Papiere vorgelegt. Die SPD spricht von einem Jahrzehnt der Integration.

Ich habe mir das alles noch mal angesehen und nach unserem heutigen Stichwort gesucht, interkulturelle Öffnung oder Ausrichtung der Verwaltung. Es kommt in den Papieren nicht vor, auch im Bericht der Süssmuth-Kommission nur am Rande in Bezug auf die Regeldienste. Das muss uns zu denken geben. Möglicherweise hat dies nichts weiter zu bedeuten, als dass in all diesen Kommissionen und Verbänden Leute saßen, die sich noch nicht mit diesem Bereich befasst haben. Es ist ja ein relativ neues Thema, aber ich halte es doch für ein ganz entscheidendes. Was durchaus existiert, sind Aspekte, die wir alle für richtig

und gut halten: Als Kernbereiche der Integration werden Bildung und Arbeitsmarkt angesehen. Wenn dort die Teilhabe misslingt, wenn es zu wenig Schulerfolge gibt, eine zu hohe Arbeitslosigkeit, wenn die Akzeptanz der deutschen Bevölkerung nicht gewährleistet ist, dann – das wissen wir – wird Integration scheitern.

Für mich ist Integration vor allem durch ein Prinzip definiert: ändern, ändern, ändern. Alles in einer Gesellschaft wird sich ändern, aber nur damit alles beim alten bleibt, und zwar im Sinne gleicher Chancen auch für die Einwanderer. Ich predige hier nicht, dass wir die Gesellschaft auf den Kopf stellen. Ich glaube statt dessen, dass es entscheidend ist zu erkennen, dass durch die Zuwanderung von Menschen aus anderen Kulturen ihre Nöte und Vorstellungen so ernst genommen werden müssen wie die der einheimischen Bevölkerung.

Nehmen wir ein praktisches Beispiel, auch wenn es makaber klingt, so ist es doch ein Alltagsproblem. Was machen wir mit Muslimen, die hier in Deutschland sterben? Wir können nicht erwarten, dass sie in größerer Zahl in die Länder zurückgebracht werden, aus denen ihre Familien ursprünglich kamen. Wo gibt es Friedhöfe, auf denen nach islamischen Vorschriften beigelegt werden kann. In Berlin und in einigen anderen Städten ist das der Fall, aber längst nicht überall.

Was machen wir mit den Ausbildungen angesichts unserer sehr strikten Handlungsordnung, die beispielsweise vor-

schreibt, dass ein Konditor für die Gesellenprüfung eine Schwarzwälder Kirschtorte herstellt. Warum nicht auch Baklava, das türkische Süßgebäck? Ein weiteres anschauliches Beispiel, das den Widerstand gegen notwendige Veränderungen illustriert: Ein Fleischergeselle muss laut Ausbildungsverordnung ein Schwein zerlegen, das Zerlegen eines Lammes reicht nicht aus. Daher ergreift kein Muslim diesen Beruf und wir haben in Berlin keinen einzigen Fleischer türkischer Herkunft.

Das sind nur Markierungen für einen Zustand, der uns zeigt, dass wir bisher nicht bereit waren, uns auf die zugewanderte Bevölkerung ausreichend einzustellen.

Die Verwaltungen spielen bei dieser Änderungsaufgabe eine entscheidende Rolle, weil sie eine Modellfunktion haben. Wer sich am ehesten geändert hat, das sind die Wirtschaftsbetriebe. Das ist überall so, man sagt ja „Wirtschaft rennt und Verwaltung schleicht“, meistens steht sie sogar auf der Stelle. Die Wirtschaft rennt aus einem einfachen Grund: Wenn sie sich nicht ändert, geht der Umsatz zurück. Sichtbar ist das bei der Presse: Die BZ ist die Zeitung, die auch häufig über Zugewanderte und Eingewanderte berichtet. Warum? Weil die Leute morgens auf dem Weg zur Arbeit die BZ kaufen und lesen. Die BZ möchte natürlich auch Zuwanderer als Käufer gewinnen. Verwaltungen haben das nicht so nötig, da sie bezahlt werden, ungeachtet dessen, ob sie die Bevölkerung im Blick haben. Es sind also ganz einfache Sachverhalte, die wir beachten müssen. Verwaltungen bedürfen gerade deswegen eines besonderen Anschubs.

Ich möchte noch einen anderen grundlegenden Gedanken, der mit der heutigen

Diskussion zusammenhängt, nennen. Ich bin eine starke Verfechterin eines Dezentralisierungskonzeptes der Arbeit im Bereich Einwanderung und Integration. Ich bin gegen Zentralisierung. In der Diskussion um Zuwanderung und Integration war plötzlich das Bundesamt für Migration und Integration im Gespräch. Das soll kommen und wird jetzt im Gesetzentwurf vorgeschlagen. Gleichzeitig gab es aber auch die Idee, ein Ministerium dafür zu schaffen. Welch eine, möchte ich sagen, unzeitgemäße Idee! Das hätte man vor 20 oder 30 Jahren tun sollen, als die Ämter von Ausländerbeauftragten entstanden sind. Damals musste von außen ressortübergreifend auf die Verwaltungen eingewirkt und sehr viel angeschoben werden. Jetzt kommt es aus meiner Sicht gerade darauf an, dass jeder in diesem Land – jede Bank, jedes Krankenhaus, jeder Sportverein und natürlich jede Verwaltung – die Funktionen übernimmt, die Ausländerbeauftragte seit zwanzig Jahren ausüben: zu sehen, dass ihre Dienste und Angebote sich an alle Menschen richten und nicht nur an traditionelle Bevölkerungsgruppen wie die bereits seit langem Einheimischen.

Es liegt auf der Hand, dass dem Konzept der interkulturellen Öffnung oder Ausrichtung der Dezentralisierungsgedanke, und nicht der Zentralisierungsgedanke, zugrunde liegt. Denn niemand wird sich in einer Verwaltung engagieren, wenn er keine Entscheidungsbefugnis und Verantwortung für das bekommt, was er tut. Damit wäre das Konzept geschwächt, wenn nicht gestorben, da es in einem solchen Fall heißen würde, dass ein Ministerium für Integration zuständig ist. Darüber, was das Bundesamt eigentlich macht und machen wird, wissen wir noch zu wenig. Ich glaube jedoch, wenn es etwas Vernünftiges machen möchte, dann könnte es die interkulturelle Öff-

nung der Verwaltung, der Dienste und der gesamten Gesellschaft als eine Rahmenaufgabe vorgeben und Anregungen dazu geben. Die Anregungen, die in der Praxis in den Kommunen, in den Städten und auch in Wirtschaftsbetrieben entstanden sind, die könnte man sammeln und anderen vorschlagen, nicht aber verordnen.

Ich möchte noch etwas hinzufügen, weil wir das in Berlin im Moment als Schwerpunktaufgabe ansehen. Wir haben uns vom Senat im Herbst 2000 den Auftrag geholt, dass die Berliner Verwaltung interkulturell und international ausgerichtet werden soll. Es gibt dazu ein umfangreiches Papier, dessen Kernpunkte ich so wiedergeben möchte: Personalmanagement, interkulturelle Weiterbildung, Organisationsmanagement und Führung, Berücksichtigung der neuen Bevölkerungsgruppen in der Fachplanung, Kooperation und Vernetzung, und in der sprachlichen Verständigung usw. Ich möchte hier nur zwei Einzelelemente nennen, um das Konzept zu erläutern. Wenn in der Stadt erkannt wird, dass sich die Senatsverwaltungen und die Bezirksverwaltungen anders ausrichten müssen, glauben wir, dass sich dies auf andere Bereiche vorbildhaft auswirken kann.

Es fehlt an interkultureller Professionalität, wenn zum Beispiel seit Jahren aus einer Gesundheitsuntersuchung, in der für türkische Kinder im Vergleich zu deutschen Kindern oder Kindern anderer Nationalitäten überdurchschnittliche Übergewichtigkeit festgestellt wurde, bisher keine Schlussfolgerungen gezogen wurden. Nun versucht meine Dienststelle innerhalb der Gesundheitsdienste, der Verwaltungen und bei den niedergelassenen Ärzten etwas anzukurbeln. Ein weiteres Beispiel: jahrelang wurde auf die steigende Zahl von Arbeitslosen unter Einwanderern hingewiesen

oder auf die Stagnation bei den Schulerfolgen. Diese unumstrittenen Befunde haben dennoch zu keinen einschneidenden Konsequenzen geführt. Genau das muss aus meiner Sicht geändert werden: professionell arbeiten, für alle Bevölkerungsgruppen, eine Vorbildfunktion übernehmen.

Zum Schluss möchte noch zwei praktische Beispiele herausgreifen. Wir wollen auch, dass die Migranten sich selbst am Prozess interkultureller Öffnung beteiligen. Wir wollen sie dadurch beteiligen, dass sie Verantwortung übernehmen. Ich habe alle Senatsverwaltungen angeschrieben und darauf aufmerksam gemacht, dass in keinem ihrer Beiräte, ob Anstaltsbeirat, Seniorenbeirat, Künstlerauswahlbeirat oder anderen, ein Zuwanderer sitzt. Dies gilt nicht nur für die Senatsverwaltungen, sondern auch für nachgeordnete Behörden und Berliner Eigenbetriebe wie etwa die Berliner Stadtreinigung oder die Verkehrsbetriebe.

Warum ist das so? Zunächst kennen diese Organisationen keine Zuwanderer, die über die geforderten fachlichen Qualifikationen verfügen. So haben wir sie nach den Fachprofilen ihrer Mitglieder befragt. Daraufhin haben wir diese Liste mit den Fachprofilen allen großen Migrantenvereinen geschickt und sie aufgefordert, in den eigenen Reihen nach geeigneten Kandidaten zu suchen. Der Landesseniorenbeirat ist der erste Beirat, in dem nun vierzig Jahre seit dem Beginn der Zuwanderung zwei Migranten sitzen.

Ich will ein zweites Beispiel nennen, für das ich auch nur im Ansatz eine Lösung habe: Wir brauchen eine größere Sprachenvielfalt in den Verwaltungen. Beispiel: Ein finnischer Ratsuchender, immerhin ein EU-Land, kam in das Bezirksamt Kreuzberg, um sich zu informieren. Dort verstand kein

Mensch Finnisch. Er zog entsetzt ab und meldete sich dann bei uns im Büro. Auch wir blieben sprachlos, registrierten aber das grundsätzliche Problem. Wir wissen immerhin in einer solchen Situation, dass es einige finnische Vereine und eine finnische Botschaft gibt. Dort haben wir angerufen und darum gebeten, herauszufinden, was sein Anliegen ist. Es stellte sich heraus, dass er eine Auskunft zur Arbeitserlaubnis brauchte. So etwas passiert sicher jeden Tag in Verwaltungen. Es ist doch ein Armutszeugnis, dass es in einer Stadt wie Berlin kein funktionierendes Dolmetschersystem für die wichtigen Sprachen gibt.

Ich habe einen ersten Versuch zur Verbesserung dieser Situation gestartet, der jedoch am Hauptpersonalrat des Landes Berlin gescheitert ist. Ich habe die Mitarbeiter der Haupt- und Bezirksverwaltungen angeschrieben und angefragt mit der Bitte ihre Sprachenkenntnisse offen zulegen, um sie bei Bedarf anzusprechen. Dieses Projekt ist am Einspruch des Hauptpersonalrates gescheitert, weil die Mitarbeiter für diese Extraleistungen nicht bezahlt würden und ohnehin erst der Hauptpersonalrat eingeschaltet werden müsste. Daraufhin habe ich es mit der Firma Sprachexpress versucht. In England wird diese Firma für kommunale Zwecke vom Staat und von den Kommunen bezahlt. Wir haben diese Leistungen Berliner Einrichtungen angeboten, in denen sprachliche Verständigung besonders wichtig ist: Krankenhäusern, Ausländerbehörden, Abschiebehaf, Bezirksämtern den Bezirken – es ist ganz einfach, man braucht lediglich ein Telefon, am anderen Ende sitzt ein/e ÜbersetzerIn. Wir haben zwölf Sprachen angeboten und die Übernahme der ersten 10.000 Mark Telefonkosten zusammen mit der Firma Sprachexpress zugesagt. Weil alle befürchteten, dass keine Ressourcen mehr bereit

gestellt würden, wenn die ersten 10.000 Mark zu Ende sind, ist das Vorhaben abgelehnt worden.

Das ist eine typische Reaktion. Es ist unglaublich schwierig, auch plausible Änderungen durchzusetzen, wenn es „nur“ um Verbesserungen für Migranten zu gehen scheint. Dabei wird auch die Arbeit der Verwaltung erleichtert. Da die Anfragen aus Deutschland insgesamt zu gering waren, hat die Firma Sprachexpress sich erst einmal aus Deutschland zurückgezogen. Wir treten in diesem wichtigen Punkt also auf der Stelle.

Ich bin trotzdem optimistisch, da wir, wie gesagt, den Segen des Senats bekommen haben, in allen Verwaltungen Arbeitsgruppen zur interkulturellen Öffnung einzurichten. Dies geschieht mit dem Ziel, dass wir nichts vorgeben, sondern dafür sensibel sind, dass in der Justizverwaltung die interkulturelle Ausrichtung ganz anders aussieht als in der Sozialverwaltung oder in der Schulverwaltung. Die Verwaltungen machen gerade ihre Vorschläge. Interkulturelle Ausrichtung ist eine Führungsaufgabe. Wenn wir unten damit anfangen, werden wir bald scheitern. Es muss gewollt werden, es muss in die Leitbilder, und es muss auch Teil der Verwaltungsreform werden. Vielen Dank.

## **Interkulturelle Ausrichtung der Verwaltung und ihre Bedeutung für den Integrationsprozess von Zuwanderern**

### **Lutz-Rüdiger Vogt,**

BMA, Leiter Referat „Soziale Integration und Reintegration von Ausländern“, Berlin

Meine Damen und Herren. Als ich eingeladen worden bin, hier etwas zu sagen, habe ich mir einmal die Liste unserer Projekte durchgesehen. Dabei habe ich versucht, herauszufinden, welchen Ansatzpunkt für eine interkulturelle Ausrichtung die Modellprojekte bieten, die vom Bundesarbeitsministerium gefördert werden. Zu meiner Überraschung habe ich unendlich viel gefunden.

Weit gefasst ist das Thema interkulturelle Ausrichtung ein Thema, das uns schon seit längerem beschäftigt. Wir haben gemerkt, dass der einfache Verweis auf Regeldienste für Zugewanderte nicht ausreicht, weil es dort Schwellenängste gibt, an Regeldienste heranzutreten: diese sind sprachlicher, fachlicher und anderer Natur. Wir haben gemerkt, dass es bei weitem nicht ausreicht, Zugewanderte sprachlich in die Lage zu versetzen, sich mit Institutionen auseinander zu setzen, sondern dass es sehr viel mehr dazu bedarf. Eines der ältesten Projekte, das wir fördern, sind die so genannten „Frauenkurse“, in denen auf ganz einfache Weise ausländische Frauen mit zwanzigstündigen Seminaren an die deutschen Institutionen herangeführt werden. Die Kurse versetzen die ausländischen Frauen in die Lage, überhaupt erst mal zum Arbeitsamt oder anderen Einrichtungen zu gehen, um etwas zu erfragen, Anträge zu

stellen oder um sich nur zu informieren. Diese Kurse werden vom BMA auf breiter Ebene gefördert.

Darüber hinaus fördert das BMA aber auch sehr spezifische Projekte, z.B. zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Muslimen und Christen auf betrieblicher Ebene, im Sportverein und an anderen Stellen. Auch viele andere von uns geförderte Vorhaben mit anderen inhaltlichen Schwerpunkten haben zusätzlich auch eine interkulturelle Ausrichtung oder Öffnung im Ansatz integriert. Was jetzt im TiK-Projekt geschieht, ist in einem engeren Zusammenhang mit der ebenfalls von uns geförderten Ausländersozialberatung zu sehen und mit den Diensten, die durch die Sozialberatung angeboten werden.

Die Sozialberatung wird seit vielen Jahren vom BMA mit erheblichen Mitteln in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Bundesländern gefördert und durch erhebliche Eigenbeiträge der Wohlfahrtsverbände ergänzt und soll die Defizite ausgleichen, die sich bei der Inanspruchnahme von Regeldiensten ergeben. Sie soll ein spezifisches, auf die Bedürfnisse von Zuwanderern orientiertes Beratungsangebot vorhalten. Seit langer Zeit sind wir der Meinung, dass die Regeldienste dieses nicht umfassend bieten können bzw. Regeldienste nicht in Anspruch genommen werden, weil Zuwanderer aus den verschiedensten Gründen zögern. Deswegen haben wir die Sozialberatung auch gegen erhebliche Wider-

stände so lange aufrecht erhalten und wollen dies auch in Zukunft im Rahmen unserer Möglichkeiten tun.

Die Frage, wie die Zukunft vor dem Hintergrund des neuen Zuwanderungsgesetzes und der in diesem Zusammenhang angedachten Integrationsmaßnahmen aussehen wird, vermag ich allerdings hier nicht zu beantworten. Wir werden uns jedenfalls dafür einsetzen, dass zusätzlich zu den Integrationsangeboten auch ein spezifisches, auf Ausländer- oder Zuwandererbelange konzentriertes Beratungsangebot weiterhin bestehen bleibt, das zudem permanent sein sollte. Ob sich das in der politischen Diskussion durchsetzen wird, vermag ich hier nicht zu beurteilen.

Die Sensibilisierungs- und interkulturellen Öffnungsaspekte, die in der Sozialberatung – auch aus Belastungsgründen – nie besonders herausgearbeitet werden konnten, sind zu einem Thema geworden, dem wir uns mit einer Reihe von Modellprojekten besonders widmen wollten. Wir haben die großen Wohlfahrtsverbände, die die Ausländersozialberatung im Auftrag des BMA durchführen, gebeten, jeweils einen Sonderaspekt zur interkulturellen Vernetzung und zur Öffnung der Dienste zu bearbeiten. So haben im Augenblick die Caritas, die Diakonie, die Arbeiterwohlfahrt und der Verband binationaler Familien und Partnerschaften (iaf) den Auftrag, Projekte durchzuführen. Wir haben das Ganze mit einer wissenschaftlichen Begleitung versehen, die die Projekte in einen Zusammenhang stellen und später verwertbare und übertragbare Ergebnisse ermöglichen soll.

Ich denke, dass wir damit sehr deutlich gemacht haben, welche Bedeutung wir der interkulturellen Öffnung der Dienste schon

immer zugemessen haben. Ich glaube, dass die Schulung von Multiplikatoren und die Umsetzung der Ergebnisse dieser Schulung in den Institutionen ein Prozess ist, der immer noch weiter vorangetrieben werden muss. Wir finden das übrigens auch ansatzweise bereits in unseren klassischen Instrumentarien, wie zum Beispiel den Länderkunde-Seminaren, etwa in Arbeitsämtern, kommunalen Dienststellen usw., um das dortige Personal über die Herkunftsländer der „Nutzer“ zu informieren. Wenn das Personal darüber informiert wird, welche Besonderheiten ein fremder kultureller Hintergrund für den Umgang mit der jeweiligen Klientel notwendig macht, dann ist das auch eine Form von Öffnung und eine Piste, die das BMA schon seit langer Zeit verfolgt. Ich bin aber gespannt auf diese Diskussion und auf die Ergebnisse, die sich jetzt im Rahmen dieses Projektes ergeben.

Eine Erfahrung, die das BMA in den vielen Modellprojekten gemacht hat, erscheint mir sehr wichtig: Es reicht nicht aus, gute Projekte zu machen und gute Ergebnisse in den Projekten zu haben, sondern das Entscheidende ist der Schritt danach, nämlich die Vermittlung dieser Ergebnisse und die Verbreitung der Ergebnisse von Modellprojekten. Und da bin ich recht hoffnungsfroh, weil ich den Eindruck habe, dass dieser Verbreitungsgedanke eine ganz entscheidende Rolle in ihrem Projekt „Transfer interkultureller Kompetenz“ (TiK) spielt. Das ist eine Erfahrung, die wir immer wieder machen – wir tun viel Gutes, aber es ist sehr schwer, dieses hinterher auf eine breitere Ebene zu stellen und anderen zugänglich zu machen.



## Interkulturalität in kommunalen Verwaltungen

### Ute Koch,

Forschungsprojekt „Migration und kulturelle Differenz in Gemeinden“, IMIS-Institut, Universität Osnabrück

Mein Thema ist Interkulturalität in kommunalen Verwaltungen. Ich möchte aufzeigen, wie sich Migration als Entscheidungsproblem von kommunalen Verwaltungen von Kommunen fassen lässt, dann über den Begriff der Interkulturalität die zentralen Fragen unseres Forschungsprojektes kurz anreißen und anschließend zeigen, wie Interkulturalität im Alltag von kommunalen Verwaltungen überhaupt bedeutsam wird.

War Migration ein thematischer Dauerbrenner der politischen Auseinandersetzung der letzten Jahre, so waren es vor allem die Kommunen, die im Verlauf der Geschichte der Bundesrepublik – unabhängig von den jeweiligen Thematisierungskonjunkturen – gehalten waren, die Folgen von Migration abzuarbeiten und unterschiedliche Gruppen von Zuwanderern zu integrieren.

Der Migration von Flüchtlingen und Vertriebenen, als unmittelbare Folge des zweiten Weltkriegs, folgte eine Phase der Anwerbung der Arbeitsmigranten, die sich entgegen den ursprünglichen Annahmen niederließen und ihre Familien nachholten. Seit Mitte der 1970er Jahre nahm die Bedeutung der Zuwanderung von Asylbewerbern und Bürgerkriegsflüchtlingen stetig zu, und – seit Ende der 1980er Jahre mit dem Zusammenbruch der sozialistischen Staaten – die Zuwanderung von Aus- und Übersiedlern.

Der Kommune kam und kommt bei der Strukturierung dieses Wanderungsgeschehens – und seiner sozialen Folgen als interkulturelle Beziehungen – eine bedeutende eigenständige Rolle zu. Denn Kommunen stellen sich im Bereich der Migration als der Zusammenhang dar, der die Integration bzw. die Folgen misslungener Integration von Zuwanderern wesentlich trägt.

Kommunen bezeichnen die territorial festgelegten Einheiten des politischen Systems, denen laut Artikel 28 (2) des Grundgesetzes die Regelung der „Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft im Rahmen der Gesetze in eigener Verantwortung“ übertragen ist.

Kommunale Parlamente und Verwaltungen sind als formale Organisationen für die politische Gestaltung der lokalen Lebensverhältnisse zuständig. Kommunen sind damit eben auch Teil eines Herstellungsprozesses sozialer Lokalität, in dem sie u.a. in Kooperation mit lokalen Akteuren die allgemeinen politischen, ökonomischen, rechtlichen, erzieherischen usw. Randbedingungen lokalspezifisch zur Geltung bringen und ausgestalten. Bundes- und Länderpolitik setzen den Kommunen in der Bestimmung ihrer formalen wie materiellen Möglichkeiten einen Rahmen, der von den Kommunen in Gestalt lokaler Sozial-, Kultur, Wirtschafts-, Gesundheits-, Wohnungsbau-, Raumordnungs- und Verkehrspolitik auszufüllen ist.

In der Verantwortung der Gemeinden als zentrale Träger der öffentlichen Verwaltung im föderalen Staatsaufbau der Bundesrepublik erfolgt so auch der größte Teil der

administrativen Bearbeitung von Migration und ihren Folgen.

Die neuere Organisationsforschung weist darauf hin, dass die Formulierung und Bearbeitung von Problemen durch Organisationen nicht umwelt-, sondern strukturabhängig sind. Probleme werden auf der Folie vorhandener Lösungen bearbeitet. Entscheidungen orientieren sich an eigenen vergangenen und zukünftigen Entscheidungen.

Kommunale Verwaltungen haben dabei in der Bearbeitung von migrationsspezifischen Problemstellungen selbst einen Spielraum in der Festlegung dessen, was auf dem Hintergrund ihrer Programme jeweils ein Migrant ist, was im jeweiligen Falle das administrativ relevante Problem ist und mit welchen Mitteln darauf zu reagieren ist. Mit dem Weiterreichen, dem Verschieben oder der Lösung ihres je eigenen Problems der Entscheidung definieren sie, was für ein Problem Migration und die daraus resultierenden Folgen sind.

Wie aber kommt „Interkulturalität“ im politischen Organisationskontext der Bearbeitung von Migrationsfolgen ins Spiel?

Und was heißt in diesem Zusammenhang „Interkulturalität“?

Wer interkulturelle Beziehungen und damit verbundene Zuschreibungen von Fremdheit und Vertrautheit untersuchen will, muss klären, in welcher Weise er den Begriff der Interkulturalität verwenden will. Denn darüber sind die zu untersuchenden Beziehungen definiert.

Interkulturalität bezeichnet zunächst ein Verhältnis von Individuen unterschiedlicher kultureller Herkunft. Interkultura-

lität bezeichnet aber auch die Veränderung von Kulturen im interkulturellen Prozess. Denn Kulturen sind nicht statisch, sondern prozesshaft; sie verändern sich daher.

Die Identifikation von Kulturen innerhalb eines Handlungsprozesses, die Identifikation von Veränderungen und Modifikationen von Kulturen, selbst die Abgrenzung von kulturellen Formen der Lebensführung setzt zunächst immer die Beobachtung von Differenz und ihrer sozialen Relevanz voraus.

Interkulturalität bezeichnet daher vor allem eine soziale Beobachtungsform, in der Verhaltens- und Handlungsweisen in ihrer Beziehung aufeinander als durch Kulturdifferenz strukturiert beschrieben werden. Diese Beobachtungsform kann in den kommunalen Verwaltungen, abhängig von den sich dort stellenden Problemlagen, relevant werden – muss es aber nicht.

So kann zum Beispiel der Versuch etwa türkischer Eltern, ihren Sohn vom Besuch eines Jugendzentrums abzuhalten, beobachtet werden als eine erzieherisch motivierte Maßnahme der Eltern, die in einer solchen Einrichtung die Gefahr sehen, eine deviante Karriere ihres Sohnes zu fördern. Ein solches Verbot kann aber auch als kultureller Traditionalismus der Eltern wahrgenommen werden. In dem einen Fall gelten das Jugendzentrum und die Leistungsfähigkeit der sozialen Arbeit als das Problem, im anderen Fall die Eltern.

Beobachtungsschemata dieser Art können relevant werden im Alltag von kommunalen Verwaltungen. Sie können relevant werden in den Definitionen von Problem- und Entscheidungslagen von Ausländerbehörden, Sozial- und Kulturämtern, allgemeinen Sozialen Diensten, Wohnungs-

ämtern, Bauämtern, Jugendämtern, Gesundheitsämtern bis hin zu Ausgleichs- und Versorgungsämtern.

Unser Forschungsprojekt „Migration und kulturelle Differenz in Gemeinden“ am „Institut für Migrationsforschung und Interkulturelle Studien“ untersucht daher die Bedingungen, Gelegenheiten und Modi einer solchen Zurechnung von Kulturdifferenz in kommunalen Organisationen. Es wird gefragt, inwieweit die Verwaltung von Migrationsprozessen und die dabei verwendeten Unterscheidungs- und Beschreibungsweisen Interkulturalität als gesellschaftliche Kommunikationsform befördern. Solche Zusammenhänge werden historisch in der Untersuchung verschiedener Migrationsbewegungen – 1. der Arbeitsmigration, 2. der Asylbewerber- und Flüchtlingszuwanderung und 3. der Aussiedlerzuwanderung – als Problemstellung öffentlicher Verwaltung in großen, mittleren und kleinen Gemeinden anhand von vergleichenden Fallstudien herausgearbeitet.

Indem die kommunalen Umgangsweisen mit diesen drei historisch nacheinander bedeutsam werdenden und sich überlagernden Wanderungsformen untersucht werden, kann sichtbar gemacht werden, wie organisatorische Pfade eingeschlagen werden. Und wie diese eingeschlagenen Pfade festlegen, welche Konzipierungen von Mitteln und Lösungen bei sich verändernden Zuwanderungskonstellationen in den Blick geraten und aktiviert werden. Wenn zum Beispiel der Rat in Osnabrück Anfang der 1970er Jahre beschließt, die Sozialberatung für Arbeitsmigranten in kommunaler Regie zu übernehmen und eigenes Personal zu beschäftigen, bleiben damit die Folgeprobleme der Sozialberatung Teil der städtischen Verwaltung und ihrer Entschei-

dungsstruktur, während die Übertragung dieser Form der Beratung an die Wohlfahrtsverbände, wie in den meisten Kommunen, solche Probleme auslagert.

Mit einer solchen Sondereinrichtung ist es aber den anderen Regeleinrichtungen auch möglich, Migration und ihre Folgen auf Abstand zu halten. Hier werden Arbeitsmigranten und ihre Familien als Sonderklientel beschrieben, die vor allem durch national- bzw. ethnospezifische Hintergründe und zugehörige Kulturformen gekennzeichnet sei. Erst in jüngster Zeit entstehen auch in Osnabrück unter dem Druck der Kosten Überlegungen zur Umstrukturierung dieses Zentrums hin zu einer Erstberatungsstelle für Neuzuwanderer – bei gleichzeitiger Öffnung der Regeldienste. Der betroffenen Einrichtung fällt es schwer, sich auf der Basis eingespielter Routinen auf diese Umstrukturierungserfordernisse einzustellen. Wie alle (nicht nur) wohlfahrtsstaatlichen Organisationen achtet sie auf die Erhaltung einmal aufgebauter Organisationsstrukturen.

Durch den Vergleich verschiedener Kommunen kann gezeigt werden, dass allgemeine Strukturmerkmale wie Wirtschaftskraft, Steueraufkommen und Ausländeranteil das Handeln und die Entscheidungen von Organisationen nicht determinieren, sondern limitieren. So kann man zwar vermuten, dass in einer Stadt wie Stuttgart ihre offene, erklärtermaßen an Multikulturalität ausgerichtete Migrationspolitik mit einem hohen Ausländeranteil und einem hohen Steueraufkommen zusammenhängen. Aber auch die Stadt Osnabrück hat trotz relativ geringem Ausländeranteil auf erhebliche kommunale Finanzprobleme nicht mit der Reduzierung ihrer Aufwendungen im Migrationsbereich reagiert, sondern geradezu „kontrazyk-

lich“ über das bestehende Angebot hinaus eine eigene „Regionale Arbeitsstelle für Zuwandererfamilien“ eingerichtet.

Zur Analyse der lokal je spezifischen Ausprägung von Interkulturalität hilft es daher recht wenig, kommunale Profile – wie vielfach üblich – über Programmatiken und die Zusammensetzung der kommunalen Bevölkerung nach nationalen und ethnischen Kriterien zu beschreiben.

In unserer Untersuchung geht es daher vielmehr darum, spezifische Ausprägungen von Interkulturalität auf der Folie der Struktur kommunaler Entscheidungsprozesse historisch-soziologisch interpretierbar zu machen. Dafür sind die Verwendungen interkultureller Unterscheidungsweisen der kommunalen Organisationsstruktur, den beteiligten einzelnen Organisationen und ihren Problemkonzipierungen zuzuordnen. Sie können so als jeweils spezifische Möglichkeiten zur Herstellung von Entscheidungen durch die Kombination von Problemen, Lösungen, Mitteln und Personal sichtbar gemacht werden.

Dabei lässt sich zeigen, dass die Art und Weise, in der kommunale Organisationen Migration und ihre Folgeprozesse verarbeiten und Interkulturalität relevant machen, zu Verselbstständigungsprozessen führt.

Migranten nehmen als Publikum an Organisationsprozessen teil; sie sind Adressaten organisatorischer Entscheidungen, Empfänger darüber zur Verfügung gestellter Leistungen oder Betroffene verhängter Zwangsmaßnahmen. Hier erfahren sie, wie sie in der Perspektive der staatlichen Administrationen definiert werden und wer sie demzufolge hier sind, welche Leistungsansprüche daraus gegenüber den Verwaltungen für sie erwachsen und welche

Handlungs- und Kommunikationsweisen als Erfüllung von Anspruchsvoraussetzungen für diese Leistungen gelten. Die Kommunikation von Interkulturalität ist eine Inanspruchnahme von Migranten, die nicht ohne Folgen für ihre Selbstpräsentation bleibt. Denn Migranten und ihre Organisationsformen richten sich an den damit verbundenen Zuschreibungen von Identität und Differenz aus.

Denn jede Beschreibung von etwas als Kultur oder Interkulturalität aktualisiert auch einen spezifischen Modus der Beobachtung. Dies wird von den Migranten als Publikum kommunaler Verwaltungen längst registriert.

### **Uta Saumweber-Meyer,**

Bundesamt für die Anerkennung ausländischer Flüchtlinge, Leiterin Referat Grundsatzfragen Asylverfahren, Nürnberg:

Wie Frau John bereits zu Recht sagte, stellt die interkulturelle Öffnung der Verwaltungen für eine zukünftige Migrationsbehörde sicherlich eine sehr große Herausforderung dar.

Wenn man in den Referentenentwurf hineinschaut, muss man zwischen Integrationskursen und einem bundeseinheitlichen Integrationsprogramm differenzieren. Das Grundangebot zur Integration, also der Integrationskurs, welches v.a. an die Sprache heranführen soll, kann eher standardisiert werden als ein Gesamtprogramm. Denn die weitere Integration findet in erster Linie in den Kommunen statt und dies muss beim Entwurf eines bundeseinheitlichen Integrationsprogramms entsprechend berücksichtigt werden. Das alles ist für uns neu und sicher nicht ganz einfach, aber durchaus spannend. Erfahrungen im Bereich interkultureller Kompetenz haben wir im Bundesamt bisher bei der Durchführung der Asylverfahren, naturgemäß weniger in den Zentralbereichen wie Personalverwaltung oder IT. Selbst wenn stets ein weiterer Kompetenzerwerb möglich und wünschenswert ist, haben wir immerhin rund 140 Mitarbeiter, sogenannte Einzelentscheider mit Sonderaufgaben, die über den normalen Rahmen hinaus von den psychosozialen Zentren auch für ein Kultur übergreifendes Verständnis sensibilisiert wurden: So gilt es beispielsweise bei traumatisierten Personen zu verstehen, dass sie häufig das ihnen zugefügte Leid nicht einfach erzählen können, wobei auch kulturelle Unterschiede eine Rolle spielen. Reagiert jemand aus Afghanistan anders als eine Frau aus Rumänien oder aus Nigeria?

Hierzu sind bei uns erste Ansätze vorhanden, seit 1996 werden diese Schulungen angeboten und wir bauen weiter darauf auf. Wir beabsichtigen, die psychosozialen Zentren, die bisher mit uns zusammenarbeiten, auch inzwischen das Berliner Behandlungszentrum für Folteropfer, bei den geplanten Netzwerkaktivitäten in diesem Bereich mit einzubeziehen.

Im übrigen begrüße ich die Möglichkeit eines solchen Austausches wie heute Abend sehr, denn die Praxis verschiedener Verwaltungen kann gute Anregungen für die eigene geben. Ich denke, dass Sie, Frau John, hierbei völlig zu Recht gesagt haben, dass es sich um eine Führungs- und Leitungsaufgabe handelt, die man zwar nicht von oben diktiert, aber deutlich macht, dass die Sache einen besonderen Stellenwert genießt und allen wichtig ist.

### **Anke Settelmeyer,**

Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB), Bonn:

Grund meiner Teilnahme an der heutigen Veranstaltung ist weniger der Schwerpunkt meiner derzeitigen Tätigkeit im Bundesinstitut für Berufsbildung, als meine vorherige Arbeit bei der Beauftragten der Bundesregierung für Ausländerfragen. Dort habe ich in verschiedenen Arbeitsfeldern – Gesundheit, Senioren und Kinder ausländischer Herkunft – Prozesse der interkulturellen Öffnung mitgestaltet. Ich bin daher sehr interessiert zu erfahren, welche Entwicklungen sich nun in Bereichen der Verwaltung abzeichnen.

Um jedoch auch aus dem Bundesinstitut für Berufsbildung zu dieser Veranstaltung etwas beizutragen, möchte ich zum einen auf die migrationsbezogene Forschung im BiBB hinweisen. Im BiBB gibt es eine For-

## Diskussion

schung, die migrantenspezifisch ausgerichtet ist. Dabei wird z. B. nach Problemen von ausländischen Jugendlichen im Übergang Schule-Ausbildung und Ausbildung-Beruf geforscht. Es gibt aber auch umfangreiche Untersuchungen, in denen ausländische Jugendliche Teil der repräsentativen Gruppe sind, so dass man Vergleichsmöglichkeiten zu deutschen Jugendlichen hat.

Zum anderen möchte ich eingehender auf eine Untersuchung hinweisen, die seit einiger Zeit durchgeführt wird: das Früherkennungssystem Qualifikationsentwicklung (Vorhaben 2.0501). Ziel ist es, Qualifikationsanforderungen und deren Veränderungen zu ermitteln. Zu diesem Zweck werden jährlich etwa 50 000 Stellenanzeigen systematisch analysiert. Die Ergebnisse tragen u.a. dazu bei, neue Qualifikationen frühzeitig zu erkennen.

Das Früherkennungssystem Qualifikationsentwicklung berücksichtigt seit kurzem auch interkulturelle Qualifikationen. Diese werden als fachliche Kompetenz unter dem Begriff „internationale interkulturelle Kompetenz“ aufgenommen. Fremdsprachenkenntnisse werden getrennt davon erhoben. Die aktuellste Auswertung von ca. 25 000 Stellenanzeigen ergab, dass „internationale interkulturelle Kompetenzen“ in etwa 60 Anzeigen genannt wurden. Die betreffenden Stellenanzeigen können folgenden Branchen zugeordnet werden: Ein Fünftel der Nachfragen fand sich in Anzeigen von Unternehmen, die Dienstleistungen (v.a. für Unternehmen) erbringen, ein Zehntel kam jeweils aus der chemischen Industrie und aus dem Bereich Erziehung und Unterricht. Bezüglich des Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesens wurden in nur einer Stellenanzeige „internationale interkulturelle Kompetenzen“ von den Bewerbern/Bewerberinnen gefordert.

Neben „internationalen interkulturellen Kompetenzen“ werden eine Reihe anderer fachlicher Kompetenzen erhoben. Dies sind z. B. „Kenntnisse in Vertrieb, Marketing“ oder „Kenntnisse der Qualitätssicherung“. Vergleicht man, wie häufig diese drei in Stellenanzeigen genannt werden, so ergibt sich, dass „Kenntnisse in Vertrieb oder Marketing“ gut sechsmal häufiger, „Kenntnisse der Qualitätssicherung“ dagegen nur geringfügig häufiger als „interkulturelle Kompetenzen“ nachgefragt werden.

Es wird interessant sein zu beobachten, wie sich die Bedeutung der „internationalen interkulturellen Kompetenzen“ in Stellenanzeigen in den nächsten Jahren entwickeln wird. Ich habe allerdings den Eindruck, dass die Inhalte der Begriffe „interkulturelle Qualifikation“ oder „internationale Qualifikation“ noch nicht eindeutig genug beschrieben werden, so dass es vielfach noch Unklarheiten darüber gibt, was diese konkret bedeuten und welche einzelnen Fähigkeiten darunter zu verstehen sind, die dann auch nachgefragt werden.

### **Barbara John,**

Ausländerbeauftragte Berlin:

Haben sie keine Beispiele, welche Fertigkeiten und Fähigkeiten darunter verstanden werden könnten?

### **Anke Settlemeyer,**

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Bonn:

Doch, zum Beispiel das Verhandeln in fremden Sprachen.

Vergegenwärtigt man sich, bei wie vielen Tätigkeiten, so z.B. im Jugend- oder Gesundheitsbereich, interkulturelle Kom-

petenzen benötigt werden, so erstaunt es, dass diese nicht häufiger nachgefragt werden. Der Bedarf daran wird offensichtlich noch nicht in ausreichendem und wünschenswertem Maße gesehen.

### **Lutz-Rüdiger Vogt,**

BMA, Leiter Referat „Soziale Integration und Reintegration von Ausländern“, Berlin:

Ich würde gern direkt anknüpfen. Der interkulturelle Ansatz ist in einer besonderen Projektserie des BMA zur beruflichen Ausbildung aufgegriffen worden, nämlich bei den internationalen Berufsausbildungsprojekten. Wir fördern gemeinsam mit den Hauptanwerbeländern berufliche Ausbildungen für Jugendliche, die oder deren Eltern aus diesen Ländern stammen und in Deutschland leben. Sie absolvieren hier eine duale Ausbildung, die – durch einen interkulturellen Ansatz ergänzt – die von ihnen mitgebrachten kulturellen und sprachlichen Erfahrungen verstärken. Zum Beispiel bekommt ein Kfz-Lehrling auch Unterricht in der Fachterminologie in seiner Mutter- oder Zweitsprache. Wenn der Auszubildende Türke ist, bekommt er Unterricht in der türkischen Fachterminologie des Kfz-Handwerks und wird so interkulturell befähigt. Das heißt konkret, dass er sowohl in seinem Herkunftsland als auch hier in Deutschland seinen Beruf ausüben kann. Zudem kann er hier für eine Klientel tätig werden, die Schwierigkeiten mit der deutschen Sprache hat. Im Bankenbereich wird das besonders deutlich, hier hat das BMA gute Erfahrungen bei Bankausbildungen z.B. für Griechen gemacht. So setzt beispielsweise eine griechisch-deutsche Bank solche Absolventen im internationalen Finanzverkehr ein. Das ist ein Ansatz, mit dem versucht wird, auf der Grundlage der klassischen deutschen Ausbildung die mit-

gebrachte zusätzliche kulturelle Kompetenz der Zugewanderten einzusetzen und sie zu einer Verbreiterung des beruflichen Spektrums zu nutzen.

Andere Ansatzpunkte sind z.B. die interkulturelle Schulung von Mitarbeitern der Arbeitsverwaltung und die Öffnung des Personals für Zuwanderer. Da ich denke, dass sich Herr Höfling hierzu noch äußern wird, möchte ich auf diese Themen jetzt nicht eingehen. Das Spektrum von Länderkundeseminaren bis hin zu Schulungen innerhalb der Bundesanstalt für Arbeit bietet Ansatzpunkte für den Abbau von Hemmnissen.

### **Siegfried Höfling,**

Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg:

An die Aussage von Herrn Vogt anknüpfend möchte ich kurz darstellen, dass wir bisher für unsere Beratungskräfte, die in der besonderen Verantwortung gegenüber Ausländern tätig werden, einiges getan haben und tun, um sie zu befähigen, ihre Arbeit zu verbessern. Fortbildung auf dem Gebiet der interkulturellen Kompetenz gehörte bislang nicht dazu.

Wir haben Beratungskräfte, die einerseits mehr für den jugendlichen Personenkreis und zum anderen mehr für Erwachsene im Arbeitnehmerbereich tätig werden. Beide Beratergruppen werden sicher sehr dankbar sein, wenn das Thema „interkulturelle Kompetenz“ nicht nur hier und dort mal angesprochen wird, sondern konkret in die Aus- und Fortbildung der Bundesanstalt für Arbeit einmünden wird. Wir spüren vor Ort mehr oder weniger deutlich, dass in diesem Bereich ein Manko besteht. Meiner Ansicht nach ist es sehr wichtig, dass die Berater/-innen nicht nur das Gefühl, son-

## Diskussion

dern wirkliche Hilfe für die Optimierung der Integrationsberatung von Ausländern durch ihre Vorgesetzten bis hin zu den Direktoren und Präsidenten erhalten.

Ein erster Ansatz ist jetzt gemacht: unser scheidender Abteilungsleiter, Herr Dr. Leve, hat noch kurz vor Beendigung seiner Dienstzeit ein Schreiben an Herrn Präsident Jagoda gerichtet, in dem er ganz eindringlich darum bittet, dieses Thema in allen Bereichen, auf allen Ebenen der Bundesanstalt zu thematisieren. Ich kann nur hoffen, dass die AusländerberaterInnen zukünftig für ihre Teilnahme an Fortbildungen externer Bildungsträger mit dem Ziel des Erwerbs interkultureller Kompetenz besser unterstützt werden.

Es existieren erfreuliche Ansätze für die Übernahme dieses Themas in die eigene Aus- und Fortbildung. So hatten wir im Zusammenhang mit der Zuwanderungsgesetzgebung Vertreter von Bildungsträgern im Hause, die Konzepte in dieser Richtung für die Mitarbeiter der Bundesanstalt für Arbeit entwickelt haben oder entwickeln wollen.

Interkulturelle Kompetenz erschöpft sich nicht darin, die eine oder andere Sprache zu beherrschen, sondern geht viel weiter. Ich habe das sehr deutlich erlebt, als ich dankenswerter Weise mit „Isoplan“ vor einigen Jahren die Türkei besucht habe. Ich hatte vorher persönlich herzlich wenig Kontakt zu Ausländern und so gut wie gar nicht zu Türken. Aber als ich die Lebensweise der Menschen in der Türkei dann selbst erleben durfte, in Gesprächen mit Türken aller Altersgruppen und gesellschaftlichen Schichten ihre Andersartigkeit ein wenig erlebt und erfahren habe, habe ich ein ganz neues Bild von ihnen bekommen. Und so habe ich heute eine andere Einstellung, die

zu einer offeneren, toleranteren Haltung im persönlichen Gespräch führt. Ich glaube, das ist wichtig und muss vermittelt werden. Im persönlichen Gespräch werden konkrete Hemmnisse abgebaut, werden Weichen leichter zu stellen sein, um Integration tatsächlich zu erreichen.

### **Dr. Dorothea Grieger,**

Büro der Bundesausländerbeauftragten, Referentin, Leiterin des Arbeitskreises „Migration und öffentliche Gesundheit“, Berlin:

Ich bin als Referentin im Büro der Ausländerbeauftragten der Bundesregierung zuständig für Wissenschaft und Forschung, auch für Gesundheitsfragen, und koordiniere den Arbeitskreis Migration und öffentliche Gesundheit. Das ist ein Arbeitskreis, den es bereits seit 1994 gibt und den Frau Settlemeyer, meine Vorgängerin, gegründet hat. Ich koordiniere den Arbeitskreis jetzt seit ca. zwei Jahren, er besteht aus 40 Vertretern des Gesundheitsbereichs. Sie kommen aus allen Ebenen, was ich besonders gut finde. Es sind Vertreter der Kommunen, der Länder, des Bundes und des Bundesgesundheitsministeriums dabei, des wissenschaftlichen Instituts der Ärzte Deutschlands, von Forschungsinstituten und von solchen Dolmetscherdiensten, von denen Frau John sprach. Solche wurden zum Beispiel in Hannover nach dem Konzept des Gemeindedolmetschens und in München in einem Krankenhaus eingerichtet. Es handelt sich bei dem Arbeitskreis um einen mit hochqualifizierten Fachleuten, unter diesen auch MigrantInnen. Das haben wir extra so eingerichtet, um von verschiedenen Erfahrungen zu profitieren. Eines der Ziele des Arbeitskreises war von Beginn an die interkulturelle Öffnung der Regeldienste. Wir haben aber im Laufe der Zeit gesehen, wie schwer das zu erreichen



ist. Aus den unterschiedlichen Bereichen haben wir immer wieder Erfahrungen vermittelt bekommen, und es ist ein Handbuch zur interkulturellen Öffnung im Gesundheitsamt entstanden, das wir weitflächig an die Gesundheitsämter und an Einrichtungen verteilt haben. Es ist im Frühjahr 2000 erschienen und findet immer noch großen Absatz.

Wir müssen aber jetzt prüfen, welches Echo es gehabt hat. Wir haben Fragebogen mitgeschickt, welchen Nutzen es für die Leser hatte und ob es ihnen genug praktische Beispiele gegeben hat, damit sie selbst etwas zu interkultureller Öffnung beitragen können. Ich bin gespannt auf die Ergebnisse.

Jetzt haben wir begonnen, ein neues Ziel in Hinsicht auf interkulturelle Öffnung zu bearbeiten: Wir wollen ein Leitbild für den öffentlichen Gesundheitsdienst entwickeln, in dem interkulturelle Öffnung selbstverständlich mit enthalten ist. Damit haben wir erst seit ca. einem halben Jahr angefangen. Wir möchten dieses Leitbild auch nicht so entwerfen, wie es jetzt schon viele gibt. In denen stehen hehre Dinge drin und kein Mensch befolgt sie. Sie werden verteilt und kein Mensch hält sich daran. Wir überlegen statt dessen, wie wir tatsächlich mit den Leuten im Gesundheitsbereich zusammenarbeiten können. Die Frage ist, wie so etwas aussehen kann, wie alle und ganz besonders die Leitungen auf ein solches Leitbild verpflichtet werden können, damit es genutzt wird und praktische Konsequenzen hat. Ich bin mir noch nicht sicher, wie weit das gehen wird, aber wir überlegen zum Beispiel auch die Forderung, dass öffentliche Mittel vorrangig an Institutionen gegeben werden sollten, die sich ein solches Leitbild auf ihre Fahnen geschrieben haben und es auch umsetzen.

Definitiv kann ich noch nicht sagen, welche Punkte darin stehen werden. Wir sind noch nicht fertig, wir haben erst vor einem halben Jahr angefangen. Zum Beispiel wird nicht nur drin stehen, dass es gut wäre, wenn jemand ein paar Sprachen spräche, sondern dass Personal als bikulturelles, bilinguales Personal ausgebildet werden muss. Auch die Bedeutung interkultureller Teams, wenn es endlich welche gibt, soll berücksichtigt werden: Wie die zusammenarbeiten sollen. Es geht nicht darum, lediglich nebeneinander her zu arbeiten, das wäre eher „multikulti“ – wirklich interkulturell heißt, dass das Team angehalten wird, Vorstellungen gemeinsam zu entwickeln und diese auch umzusetzen.

Eine Sache möchte ich am Schluss als praktisches Beispiel noch nennen: Wir haben uns mit Frau Beck und anderen häufig darüber unterhalten, ob auch heute noch besondere Maßnahmen für ausländische Klientel bereitgestellt werden sollten. Dabei beziehe mich auf den öffentlichen Gesundheitsbereich. Wir fragen uns, ob es nicht besser ist, ganz konsequent nur noch die Regeldienste zu öffnen, durch die notwendigen Maßnahmen interkultureller Öffnung, die ich eben genannt habe. Unser Leitbild für die Öffnung der Regeldienste ist ganz klar und seine Durchsetzung muss das Ziel sein.

Es mag allerdings Situationen geben, in denen besondere Dienste auch heute noch notwendig sind. Aus Frankfurt habe ich zum Beispiel gehört, dass vor ca. drei Jahren eine Gesundheitssprechstunde extra für Sinti und Roma eingerichtet wurde. Grund war, dass die andere ausländische Klientel, um es vorsichtig auszudrücken, mit den Sinti und Roma kaum zurecht kam und weil die Deutschen im Gesundheitsamt nicht so recht wussten, wie beispielsweise

## Diskussion

mit einer ganzen Familie umzugehen ist, die mit vielen Personen auf einmal kommt. Daraufhin hat man meines Wissens eine Ärztin mit dem entsprechenden kulturellen Hintergrund als vorübergehende Maßnahme eingestellt, bis auch so eine spezielle Beratung in Regeldienste überführt werden kann. Ich denke, man muss ein bisschen flexibel sein, aber übergreifendes Ziel ist für mich persönlich die Öffnung der Regeldienste.

### **Georges Wagner,**

Heinrich Böll Stiftung, Referent der Gemeinschaftsaufgabe Migration/Schwerpunkt Interkulturelles Management, Berlin:

In der Heinrich-Böll-Stiftung ist die Abteilung Migration und interkulturelles Management eine Stabsstelle, weil wir erkannt haben, dass ein in der Linie angelegtes Referat zu nichts führt. Im letzteren Falle gibt es dann einen Berater oder eine Beraterin, welcher durch das Haus springt, etwas erzählt, etwas bewegt, es gibt tolle Veranstaltungen, aber nichts ist nachhaltig. Meiner Ansicht nach ist das Andocken am Leitbild die einzige Chance. Es handelt sich also nicht nur um eine Top-Down-Strategie, sondern sie muss auch von unten nach oben gehen. Das heißt: man muss die Leute mit ins Boot holen, sonst braucht man sehr viele Außenbordmotoren, um überhaupt von der Stelle zu kommen.

Ich möchte jetzt kurz ketzerisch sein: Ich weiß, dass es im Verwaltungskontext (sicherlich in bestimmten Positionen auch auf Grund des Beamtenrechts) schwierig ist, Personen mit Migrationshintergrund einzustellen. Trotzdem stelle ich fest, dass hier in diesem Raum maximal sieben Personen mit Migrationshintergrund sitzen. Wir reden also wieder einmal über die anderen.

Ich finde es auf der anderen Seite sehr gut, dass sich die Verwaltungen für Migration und für das Thema öffnen. Es ist erfreulich, dass die Verwaltungen zum Teil schon mehr als andere Entscheidungsträger oder Entscheidungsträgerinnen in der Politik erkannt haben, dass Migration auch heißt, dass wir uns verändern müssen und dass wir etwas dazu lernen müssen.

Einen Punkt halte ich gerade für Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen noch für sehr wichtig: Interkulturalität ist auch mit starken emotionalen Veränderungen bei den MitarbeiterInnen verbunden, die sich ändern müssen – also meistens bei den Deutschen. Vor einigen Monaten hat Seidel in der taz Integrationskurse für Deutsche gefordert, das ist keine schlechte Idee. Wir kennen unsere Kultur nämlich überhaupt nicht, wir kennen zwar Goethe, aber mit Goethe kann ich kein interkulturelles Team leiten. Daher ist es sehr wichtig, den MitarbeiterInnen die Vorteile von Interkulturalität (auch für den persönlichen Wachstumsprozess) aufzuzeigen. Zwang funktioniert nicht. In einem anderen Kontext (jetzt rede ich nicht von der Heinrich Böll Stiftung) wurde uns angeboten, die ganze Polizei von NRW durch ein Antirassismus-Training zu jagen. Wir haben abgesagt. Antirassismus geht zwar noch etwas weiter als interkulturelles Lernen, ist aber auch ein Thema im interkulturellen Bereich. Wir sehen jedoch nicht ein, dass Leute zu so etwas gezwungen werden.

### **Ekkehart Schmidt-Fink,**

Isoplan-Institut, Saarbrücken:

Im Vergleich unserer Firma mit ähnlich arbeitenden Instituten, zum Beispiel dem Zentrum für Türkeistudien, stelle ich fest,

dass letzteres mit ein oder zwei Ausnahmen fast nur aus türkischen Mitarbeitern besteht. Bei uns ist es genau umgekehrt: Wir haben mit ein oder zwei Ausnahmen fast nur deutsche Mitarbeiter. Im Moment gibt es bei uns eine Stellenausschreibung. Gesucht wird ein Akademiker, eine Akademikerin, der/die sich mit Migrations- und Integrationsfragen sehr gut auskennt, mit speziellem Blick auf türkische Migranten, aber auch auf Entwicklungen in der Türkei. Nun haben wir sehr viele Bewerbungen von sehr kompetenten Deutschen und Türken bekommen. Aus meiner Sicht könnte oder müsste man einen türkischen Migranten zweiter Generation einstellen. Aufgrund der Kompetenz der Bewerber spräche kaum etwas dagegen.

Das wäre aber aus Sicht von Entscheidungsträgern, die etwa eine Generation älter sind als ich, noch ein Problem: Ihr Weltbild hat sich in den 70er Jahren geformt. Aus dieser Zeit stammen sehr starke Berührungängste und Hemmungen, heute jemanden aus der zweiten Generation (die jetzt 25-35 jährigen) einzustellen, auch weil man keinerlei Berührung mit dieser Gruppe hat.

Das ist bei jemand wie mir anders, der vor sieben Jahren die Universität abgeschlossen hat. Ich habe ganz andere Berührungspunkte zu akademisch gebildeten Migranten. Ich weiß, dass sie unsere Firma bereichern würden. Es gibt aber offenbar erhebliche Reserven – nicht nur bei uns, sondern auch in vielen anderen Firmen – überhaupt den Gedanken in Erwägung zu ziehen, Migranten einzustellen, selbst wenn die Person zum Thema Integration arbeiten soll, und selbst wenn sie hier geboren ist. In unserem Fall wird dies begründet mit (objektiv tatsächlich erlebten) negativen Erfahrungen im speziellen Fall eines türki-

schen Mitarbeiters der ersten Generation, von dem man sich in den 80er Jahren hat trennen müssen.

Eine Erkenntnis aus diesem Beispiel ist, dass sowohl bei Firmen als auch bei Verwaltungen noch sehr viel Überzeugungsarbeit geleistet werden muss, um die positiven Kompetenzen von Migranten stärker hervorzuheben und solche Berührungängste abzubauen.

### Lale Akgün,

Leiterin NRW-Landeszentrum für Zuwanderung,  
Solingen:

Ich denke, die Sache ist eigentlich ganz einfach. Wenn Sie nicht in der Lage sind, ihre Kundschaft anzusprechen, gehen sie pleite. Das ist bei einer Firma nicht anders als in der Verwaltung. Frau John, Sie sagten, wenn wir uns nicht ändern, können wir nicht das behalten, was wir haben. Das gilt auch für den öffentlichen Dienst oder öffentliche Institutionen: Wenn in einer Schule 30 oder 40 Prozent der Kinder – und das ist ja keine Ausnahme in Großstädten – nicht deutscher Herkunft sind, muss die Schule anfangen nachzudenken, wie sie mit diesen Kindern arbeiten kann, damit sie am Ende alle erfolgreich sind. Die Schule hat ja die Aufgabe, die Kinder erfolgreich ins Berufsleben zu entlassen.

Das heißt, wir müssen das Stichwort Kundenorientierung aufnehmen, von dem heute überall geredet wird. Kundenorientierung heißt nichts anderes, als dass ich überprüfen muss, wer bei mir auf der Schule oder im Kindergarten ist, wer kommt zu mir aufs Amt. Zum Jugendamt wird Herr Schröer wahrscheinlich gleich noch mehr erzählen. Wir haben versucht, diese Sichtweise auf Landesebene zu installieren,

## Diskussion

indem wir zusammen mit dem Jugendministerium des Landes sowie mit der Landesarbeitsgemeinschaft der kommunalen Spitzenverbände NRW und der Landesarbeitsgemeinschaft der Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege NRW einen Reflexions- und Analyseprozess über die interkulturelle Öffnung der Jugendhilfe in NRW gestartet haben, der sich über ein ganzes Jahr hingezogen hat. Wir haben diesen Prozess mit einer Fachtagung beendet und die Ergebnisse dokumentiert.

Derzeit führen wir mit dem Jugendministerium und den Trägern der Jugendhilfe Gespräche darüber, wie die in der genannten Fachtagung erarbeiteten Handlungsempfehlungen umgesetzt werden können. Wir haben uns bei diesem Prozess die Frage gestellt, in welchen Bereichen der Jugendhilfe – z.B. die Beratung oder der Heimbereich – Kinder nicht deutscher Herkunft kaum oder überproportional repräsentiert sind. Es ist auch interessant herauszufinden, wo man, prozentual zu ihrem Anteil, zu häufig auf sie trifft.

Auf der Grundlage dieser Arbeitsergebnisse möchten wir die Jugendämter bitten, mit uns zusammen zu überprüfen, wie die Jugendhilfe aussieht und wie das Angebot umgestellt werden muss, um die Klienten zu erreichen, die man erreichen will und muss. Das ist im Moment für uns eine sehr wichtige Aufgabe: Öffnung der Jugendhilfe von der Landesebene aus, auch deshalb, weil hier ein ganz besonders hoher Bedarf besteht. In NRW ist der Prozentsatz von Jugendlichen nicht deutscher Herkunft so hoch, dass es sich die Jugendhilfe schlicht nicht leisten kann, an ihrer Klientel vorbei zu arbeiten. Wenn sie sagt: „wir haben das schon immer so gemacht, haben wir nicht, kennen wir nicht, brauchen wir nicht, geht nicht“, verfehlt sie ihre Aufgabe.

### Heino Gröf,

Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn:

Ich bin für Qualitätsentwicklung, neue Veranstaltungsformate und Migrationsprozesse verantwortlich. Zunächst eine Bemerkung zu Herrn Schmidt-Fink: Isoplan ist nicht alleine, wir sitzen auch im Glashaus. Wir haben vor zwei Jahren eine umfassende Reorganisation durchlaufen, und ich hatte das Vergnügen, diese mehrere Monate zu leiten. Wir haben festgestellt, dass wir bis zum Jahr 1999 knapp 1,4 Prozent aller personellen und finanziellen Ressourcen in die Thematik Migration investiert haben – also eigentlich fast nichts. Wir haben daraus Konsequenzen gezogen und eine Projektgruppe gegründet.

Die Projektgruppe hat jetzt Ziele entwickelt und wird im Januar nächsten Jahres eine Experten/Expertinnen-Konferenz einberufen, um zu erfragen, an welcher Stelle wir im Bereich Integration und Migration hilfreich und nützlich sein könnten.

Momentan haben wir uns drei Ziele gesetzt. Das erste ist, im nächsten Jahr den Anteil an ausländischen Kolleginnen und Kollegen in Autorentams, Trainerteams und in Beraterteams auf zwanzig Prozent zu steigern, im Moment ist der Anteil quasi Null. Zweitens wollen wir in den nächsten zwei Jahren Migrantenorganisationen animieren, sich so zu organisieren, dass sie auf Bundesebene Zuwendungspartner werden können, das heißt, in eine finanzielle Regelförderung hinsichtlich politischer Bildung zu kommen. Das dritte Ziel ist, unter anderem zusammen mit TiK zu versuchen, in die Qualifizierung von Verwaltungen einzusteigen. Ich glaube jedoch, dass wir hierfür ein breites, interdisziplinäres Netzwerk organisieren müssen. Wir sind bereits seit zwei Jahren sehr stark in die Frage der

Durchführung, Beratung, Begleitung und Auswertung von Prozessen der Staatsangehörigkeit involviert. Wir haben zusammen mit dem Interkulturellen Rat in Deutschland e.V. im Dezember eine umfassende Bestandsaufnahme durchgeführt, die äußerst deprimierend ist. Wenn Sie interessiert sind, kann ich einige konkrete Belegstücke vortragen.

Vorab glaube ich, dass es einen sehr wichtigen administrativen Kernbereich gibt, nämlich Schule und Schulverwaltung, wo vieles im Argen liegt. Dies nicht nur in Hinsicht auf sprachliche Angelegenheiten, sondern auch in Hinsicht auf soziale, empathische und vor allem handwerkliche Unterstützung von Lehrerinnen und Lehrern. Vermutlich liegen ähnliche Bedarfe auch in anderen Bereichen der öffentlichen Verwaltung vor, die durch unmittelbaren Kontakt zu den BürgerInnen geprägt sind: Polizei, Bundesgrenzschutz, kommunale Ämter. Dies ist deshalb zu vermuten, weil hier die direkte Kommunikation mit MigrantInnen, hier lebenden AusländerInnen offenkundig auch negative Einstellungen fördert, die nicht reflektiert und bearbeitet werden.

Hier müssen wir unbedingt ansetzen, weil es sich um eine der deutlichsten, direktesten und schmerzhaftesten Schnittstellen zwischen Deutschen und Nichtdeutschen handelt. Und das dritte Problemfeld wird die kommunale Verwaltung sein, wo sie unmittelbar auf Nichtdeutsche mit ihren Ängsten und Sorgen trifft – etwa in den Bereichen Asyl oder Staatsangehörigkeit. Hier handelt es sich nicht nur um juristische und forensische Auseinandersetzungen, sondern auch um Fragen individueller und struktureller Beratungskompetenz. Den Beratungsprozess sollten wir versuchen zu entwickeln.

Ich glaube, dass wir mit einem Leitbild alleine nicht viel erreichen werden. Leitbilder sind oft aufgesetzt. Selbst solche, die in partizipatorischer Prozesshaftigkeit mit den Beschäftigten entwickelt werden, haben per se noch keinerlei Relevanz. Hinzukommen muss ein sehr stringentes, systemisches, in die jeweiligen Behörden integriertes Konzept, das langjährige Prozesse organisiert, das mit Projektbeauftragten für Migration verknüpft ist, das mit einer ständigen Fort- und Weiterbildung verknüpft ist und das mit einer auch auf Individuen bezogenen Reflexion, inneren Normen und Einstellungen verknüpft ist.

Bezogen auf das neue Staatsangehörigkeitsrecht, das jetzt das zweite Geburtsjahr erlebt hat, ist der bundesweite Befund (allerdings mit deutlichen Spitzen in Bayern, Thüringen und Sachsen), dass die Betroffenen beklagen, unzureichend aufgeklärt und unsachgemäß beraten zu werden. Sie erleben Beratung als behördliche Abfertigung und Abwimmeltaktik. Es wird vielfach seitens der kommunalen Behörden kommuniziert, dass es keine Chance auf eine Einbürgerung gibt. Es wird zum Teil mit falschen Fakten gearbeitet, zum Beispiel, werden überhöhte Gebühren im Falle kinderreicher Familien gefordert. Es wird behauptet, der Sozialhilfebezug schließe Einbürgerung aus, es wird behauptet, die Gegenseitigkeit bei der Frage von Mehrstaatlichkeit müsse dokumentiert sein, es wird behauptet, eine befristete Aufenthaltserlaubnis begründe keinen gewöhnlichen Aufenthalt, es wird behauptet, Studenten könnten generell nicht eingebürgert werden, es wird behauptet, wer nicht lesen könne, brauche gar nicht erst zu kommen. Ich will das nicht vertiefen, es geht hin bis zu den zum Teil diskriminierenden Sprachtests. Das zeigt, dass hier dringend Eile geboten ist und ich glaube, dass der Begriff

## Diskussion

der interkulturellen Kompetenz, ein Insider-Begriff, auch auf den Prüfstand gehört. Ich würde Ihren Begriff der internationalen Kompetenz bevorzugen, weil ich glaube, dass sich für ihn in der Gesamtbevölkerung mehr Zustimmung findet.

### Ulrika Zabel,

Migrationsdienst Caritasverband, Berlin:

Ich möchte etwas zu der Thematik der Einstellung von Migranten zweiter Generation bemerken. In der Regel wird gesagt, dass die betreffende Firma oder Verwaltung doch einen Gewinn darin sehen könnte. Ich kann nur bestätigen, was Herr Schmidt-Fink berichtet hat: Es gibt enorme Vorbehalte gegenüber Migranten der zweiten Generation bei der Einstellung. Ich erhielt vor ein paar Wochen einen Anruf aus der Verwaltung, hinsichtlich einer türkischen Bewerberin. Die Nachfrage war nicht bezüglich der fachlichen Qualifikation, sondern man war sich gefühlsmäßig unsicher, ob man eine Türkin in das Team aufnehmen sollte, zumal es sich hierbei um die erste türkische Mitarbeiterin gehandelt hätte.

Ich habe ihnen geraten, ganz normal nach fachlicher Qualifikation zu entscheiden: Gehen Sie die Bewerberliste durch, wenn es Bewerber gleicher Qualifikation gibt, überlegen Sie, was Ihnen am wenigsten Bauchschmerzen macht. Aber ich hörte heraus, dass es nicht nur um Bauchschmerzen ging, sondern dass die Haltung war: „vielleicht doch besser nicht“.

Und eine weitere Frage: Warum sollte bei Isoplan für die türkische Rückkehrproblematik oder türkische Migration unbedingt ein türkischer Soziologe oder Politologe eingesetzt werden? Von diesem Bild müs-

sen wir auch weg kommen. Warum kann ein türkischer Politologe nicht die Problematik von Lateinamerika eruieren?

Teil 2

## **Erfahrungen bei der Realisierung „interkultureller Öffnung“ in Sozialen Diensten**





## **Weiterbildung plus Transfer in die Institution – erste Erfahrungen aus dem TiK-Projekt**

**Tatiana Lima Curvello,**

TiK-Projektleiterin, Berlin

In der Begrüßung habe ich erwähnt, dass wir seit Jahren damit beschäftigt sind, Wege für die Interkulturelle Öffnung von sozialen Diensten zu finden. Wir haben für die Mitarbeiter dieser Dienste Weiterbildungsveranstaltungen in interkultureller Beratungskompetenz durchgeführt. Und wie andere Weiterbildungsangebote, die andere Inhalte vermittelt haben als wir, haben wir geglaubt, dass eine Weiterbildung der Mitarbeiter eine interkulturelle Öffnung der Institution zur Folge hätte.

Von 1996 bis 1998 haben wir die Gelegenheit gehabt, eine 18-monatige Weiterbildung in interkultureller Beratungskompetenz für Berater und Beraterinnen aus den sozialen Diensten als Modellprojekt durchzuführen. Dabei haben wir die Erfahrung gemacht, dass die Kompetenzerweiterung der Teilnehmer dieser Weiterbildung sich an ihrem Arbeitsplatz sehr schwer umsetzen ließ. Die Mitarbeiter und die Leitung in diesen Institutionen haben sich kaum oder gar nicht für die neuen Impulse interessiert, und alle Beratungsfälle, die einem interkulturellen Kontext zuzuordnen waren, wurden auf die Teilnehmer der Weiterbildung abgeschoben.

Ausgehend von diesen Erfahrungen, haben wir TiK konzipiert. Es beinhaltet eine Koppelung von Weiterbildung und Transfer des Wissens, das während der Weiterbildung vermittelt wird, in die Organisation, aus der die Teilnehmer der Weiter-

bildung kommen. Das geschieht über eine auf Interkulturelle Öffnung fokussierte Organisationsberatung, die in Form von Workshops in diesen Institutionen durchgeführt wird. Die Weiterbildung läuft über 18 Monate, und während dieser Zeit werden in den Einrichtungen sechs bis acht Workshops durchgeführt mit dem Ziel, die Institution oder die Einrichtung für den Transfer vorzubereiten und in diesem Prozess interkulturell zu öffnen.

An dem Modellprojekt beteiligen sich 14 kommunale Ämter bzw. freie Träger aus sieben Städten. An der Weiterbildung nehmen 32 Mitarbeiter aus diesen Institutionen teil.

Die Verantwortung für diesen Prozess in den Institutionen wird natürlich von der Leitung getragen, was ja die Voraussetzung ist bei jeder wie auch immer gearteten Organisationsentwicklung.

Die Herausforderung, vor der alle an TiK beteiligten Personen und Institutionen stehen, ist, wie aus individuellem Wissen, das in der Weiterbildung erworben wird, ein Wissen der Institutionen wird. Der Prozess, der das organisieren soll, besteht aus Organisationsberatungen in Form von Workshops, die in der Institution durchgeführt werden. An ihnen sind beteiligt: die Teilnehmer der Weiterbildung, das Team, zu denen sie gehören, andere Mitarbeiter der Einrichtung, und die Leitung. In diesem Setting werden Projektvorhaben initiiert, die die interkulturelle Öffnung der Institutionen auf den Weg bringen sollen

und den Boden vorbereiten, damit das während der Weiterbildung erworbene Wissen Eingang in die Einrichtung findet. In jeder der Einrichtungen, die an TiK beteiligt sind, laufen je nach Ressourcen mehrere Projekte. Ich möchte einige davon nennen: zum Beispiel die kollegiale Supervision. Die von den Teilnehmern während der Weiterbildung erworbene interkulturelle Beratungskompetenz wird hier im Rahmen der Fallarbeit im Team an die Mitarbeiter weitergegeben. Andere Projekte beschäftigen sich mit dem Vorhaben, Praktikanten nicht deutscher Herkunft zu rekrutieren, um der Situation zu begegnen, dass es in allen Städten mehr oder weniger einen Stellenstopp gibt und das Vorhaben, Personen nicht deutscher Herkunft einzustellen, nicht leicht zu realisieren ist. Oder das Vorhaben: Kommunikation mit einer Zielgruppe, die z.B. über ein Faltblatt nicht zu erreichen ist.

Wir haben jetzt die Halbzeit in der Durchführung des Modellprojekts erreicht und wichtige Erfahrungen gemacht. Eine grundlegende Erfahrung war die, dass es eine gute Strategie war, an die Ressourcen und Motivationen, die sowohl bei den Institutionen als auch bei den Teilnehmern vorhanden waren, anzuknüpfen. Bevor wir versucht haben, die Institutionen dafür zu gewinnen, mit uns zusammen zu arbeiten, haben wir Berichte von anderen Modellprojekten mit ähnlichen Vorhaben studiert. Sie hatten teilweise feste Vorstellungen von interkultureller Öffnung und sind an die Institutionen herangetreten mit dem Versuch, ihr Konzept dort zu verwirklichen. Das hat zu ablehnenden Reaktionen in den Institutionen geführt.

Die weiteren Erfahrungen, die ich beschreiben werde, hängen miteinander zusammen, aber um diesen komplexen

Zusammenhang zu vermitteln, werde ich sie als getrennte Punkte aufführen.

Erster Punkt: Die auf interkulturelle Öffnung fokussierte Organisationsberatung nimmt im Gesamtprozess eine Schlüsselrolle ein. In unserem Konzept gingen wir von dem aktiven Moment der Weiterbildung aus. Wir haben also der Weiterbildung in dem Prozess der interkulturellen Öffnung das größte Gewicht zugeordnet. Dann machten wir aber die Erfahrung, dass das Schlüsselmoment im Prozess der interkulturellen Öffnung die Organisationsberatung ist. Sie deckt die Wege und Strategien auf, wie sich Institutionen interkulturell öffnen können. Das ist natürlich in jeder Institution anders und es ist auch sehr faszinierend zu beobachten, wie jede einzelne Einrichtung und jede einzelne Organisation ihren eigenen Weg da heraus tüfelt.

Zweiter Punkt: Eine weitere Erfahrung, die wir auch auf der Ebene der Organisationsberatung vor Ort gemacht haben ist die, dass das vorhandene interkulturelle Wissen in den Institutionen aktiviert wird, gleichzeitig wird identifiziert, auf welchem Gebiet hier neues Wissen erworben werden muss. Ich hatte erwähnt, wie das funktioniert: dass die Organisationsberatung Workshops durchführt, in denen Ideen für Projekte generiert werden, die zu einer interkulturellen Öffnung führen sollen. Bei der Diskussion dieser Projekte kommt zum Vorschein, dass die Mitarbeiter – und nicht nur die Teilnehmer an der Weiterbildung – bezüglich ihrer Zielgruppen ein enormes Wissen haben, und das sowohl auf individueller als auch institutioneller Ebene.

Dritter Punkt: Interkulturelle Kompetenz bereitet teilweise Schwierigkeiten bei dem Transfer. Es macht einen Unterschied, ob ich einen Mitarbeiter zu einer Weiterbil-

derung schicke, in der er Techniken der Kundenbindung im E-Commerce vermittelt bekommt und die Aufgabe hat, diese Technik in die Marketing-Abteilung zu transferieren, oder ob ein Mitarbeiter zu einer Weiterbildung geschickt wird, in der er interkulturelle Kompetenz erwirbt und diese in seine Einrichtung transferieren soll. Die Komplexität und Vieldimensionalität des Wissens, das der interkulturellen Kompetenz zugrunde liegt – mit Bestandteilen von positivem Wissen, prozesshaftem Wissen, mit der Reflexivität und einer Haltung, die das Denken außerhalb von vorgegebenen Strukturen zulässt – dieses Wissen wird zwar im Rahmen der Weiterbildung eingeübt, ist aber sehr schwierig zu übertragen. Aus dieser Erfahrung ergibt sich ein Problem für unser Projekt: Wir haben die Anforderungen an die Rolle als Transferagent, die auf die Teilnehmer zukommt, in dieser Konstruktion unterschätzt. Dieses Problem versuchen wir jetzt im Projekt zu lösen.

Vierter Punkt: Eine letzte Erfahrung, die wir gemacht haben, ist, dass in den Institutionen der Bedarf an projektorientierter Weiterbildung wächst. Diese hat den Vorteil, dass unmittelbar an den Wissensbedarf der konkreten Einrichtung angeknüpft werden kann. Während der Workshops und der Projektentwicklung in den Institutionen, die sich an TiK beteiligen, kommen Themen auf, die in unserem Curriculum, das systematisch aufgebaut ist, nicht vorgesehen waren. Wir schaffen aber den Spielraum, um sie kurzfristig in die Weiterbildung einzubauen.

Ich hoffe, dass in der Diskussion noch mehr Erfahrungen zur Sprache kommen. Einige Leiter von Institutionen, die bei dem Projekt mitmachen, sind heute da, und auch solche, die unmittelbar an den Workshops beteiligt sind. Es wäre auch interessant, ihre Erfahrungen zu hören.

## Interkulturelle Öffnung im Jugendamt München

### Dr. Hubertus Schröer,

Leiter des Stadtjugendamtes München

Ich möchte mit einer kurzen Vorbemerkung beginnen, zu der mich spontan die bisherige Diskussion veranlasst: Interkulturelle Orientierung und Öffnung unterstützen eine sozialpolitische Position, die Chancengleichheit und soziale Gerechtigkeit anstrebt. Die Ziele, die wir unter dieser Programmatik im Sozialreferat der Landeshauptstadt München verfolgen, finden sich in einem Kapitel mit der Überschrift, den sozialen Frieden in der Stadt zu erhalten.

Ich denke, vor dem Hintergrund der aktuellen weltpolitischen Diskussion bekommt ein solches Ziel noch einmal eine ganz andere Dimension: Es geht nicht nur um sozialen Ausgleich und Toleranz zwischen Minderheit und Mehrheit, sondern verstärkt auch um Verstehen und Verständnis von fremden Kulturen und Religionen wie beispielsweise dem Islam und um die Einsicht in historisches Unrecht und weltweite Erniedrigung von Schwachen. Ich hoffe sehr, dass unsere Arbeit bisher schon dazu beigetragen hat, diesen Anliegen gerecht zu werden.

Ich bin aufgefordert worden, über Erfahrungen und Probleme zu sprechen, die sich aus der Praxis eines Großstadtjugendamtes ergeben, und über die Ansätze einer Verwirklichung interkultureller Öffnung in München. Dies will ich im zweiten und dritten Teil meines Impulsreferates tun. Zunächst möchte ich aber in einem ersten Teil sehr knapp und damit notwendigerweise verkürzt einige wenige Überlegungen zum theoretischen Rahmen formulieren, in dem wir uns bewegen.

### 1. Begriffklärungen

Ich glaube, dass es für den Erfolg unserer Arbeit wichtig ist, sich über die benutzten Begrifflichkeiten Klarheit zu verschaffen und anzustreben, darüber auch ein gemeinsames Verständnis der handelnden Akteure zu erreichen.

#### *Interkulturelle Orientierung und interkulturelle Öffnung*

Zunächst zu dem Begriffpaar „interkulturelle Orientierung“ und „interkulturelle Öffnung“: Der Begriff der interkulturellen Orientierung hat nach meiner Ansicht eine entscheidende strategische Funktion, er drückt eine Haltung von handelnden Personen bzw. Organisationen aus. Es geht um die interaktive Begegnung eines Individuums oder einer Gruppe mit einem Gegenüber, dessen Kommunikations- und Repräsentationsmittel sich von den eigenen unterscheiden. Es geht also um Prozesse zwischen zwei Gleichen und um Brücken der Verständigung zwischen Unterschiedlichen. Orientierung als ein sich Zurechtfinden und ein Ausrichten auf Ziele hin schlägt sich im Leitbild einer Organisation nieder, konkretisiert sich in den Zielen und richtet damit die Organisation strategisch auf die übergreifende Querschnittsaufgabe der interkulturellen Orientierung aus.

Die gleichberechtigte interkulturelle Begegnung zielt auf Anerkennung. Dabei geht es auch um Anerkennung von Differenz, um die Anerkennung der Verschiedenheit kultureller Gruppen. Anerkennung bedingt Beteiligung der verschiedenen kulturellen Gruppen am gesellschaftlichen Gestaltungsprozess. Interkulturelle Orientierung verlangt, das Verhältnis zwischen Mehrheit und Minderheit als ein Machtverhältnis zu thematisieren.

Interkulturelle Öffnung von sozialen Diensten ist nun die Konsequenz dieser Haltung: 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 von Aufbau- und Ablauforganisation, um 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.

#### *Integration/Desintegration und Inklusion/Exklusion*

Eine weitere Begriffklärung ist mir in jüngster Zeit wichtig geworden, die zunächst mehr wie ein abstrakter, theoretischer Diskurs als ein praxisrelevantes Problem erscheinen mag: Die Differenzierung der Begriffspaare Integration/Desintegration und Inklusion/Exklusion. In der sozialwissenschaftlichen Literatur finden wir die Begriffe vielfach gleichgesetzt. Ein kritischer Blick auf so unterschiedliche Autoren wie Luhmann oder Habermas oder Beck zeigt aber, dass Inklusion etwas anderes meint als Integration. Danach geht es bei Inklusionsprozessen um die soziale Teilnahme am gesellschaftlichen System bzw.

an den differenzierten Teilsystemen. Integration hingegen meint die Eingliederung in lebensweltliche Zusammenhänge und Zugehörigkeiten. Ich denke, dass für die interkulturelle Öffnung sozialer Dienste als einer sozialstrukturellen Strategie es zielführend sein kann, sich dieser unterschiedlichen Bedeutungen und der sich daraus ergebenden Konsequenzen zu vergewissern. Wir sprechen häufig von Integration, wenn wir Inklusion meinen und praktizieren. Dass das von praktischer Relevanz ist, soll an meinem dritten Begriffspaar deutlich werden.

### *Migrationssozialarbeit und interkulturelle Arbeit*

Nach meinem Verständnis ist interkulturelle Arbeit von Migrationssozialarbeit zu unterscheiden, wird aber in der Praxis in der Regel in eins gesetzt. Migrationssozialarbeit ist stark defizitorientiert und einem kompensatorischen Verständnis verhaftet. Es geht um die Teilnahmekancen von Menschen an gesellschaftlichen Systemen. Damit zielt Migrationssozialarbeit darauf, eine strukturelle systemische Inklusion zu ermöglichen. Problematisch ist, dass der Ansatz begrifflich impliziert, Migrantinnen und Migranten seien per se Zielgruppe sozialer Arbeit. Er ist wenig adressatenorientiert, weil er die hohe Differenziertheit der unterschiedlichen Migrantengruppen verschleiert. Schließlich umfasst er nicht Minderheiten wie Sinti und Roma, deutsche Umsiedler oder Eingebürgerte mit Migrationshintergrund.

Interkulturell orientierte soziale Arbeit dagegen wendet sich an alle in der multikulturellen Stadtgesellschaften lebende Menschen und erkennt Vielfalt als Normalität an. Dieses Verständnis kommt auch in der hier geführten Diskussion zu kurz, in der ausschließlich von Migrantinnen und

Migranten die Rede ist, nicht aber von Minderheiten. Interkulturelle Arbeit zielt darauf, lebensweltliche Integration durch die Individuen realisieren zu helfen. Sie setzt an den Fähigkeiten, Stärken und Ressourcen der Menschen an, will Beteiligung von Einzelnen und von Minderheiten ermöglichen und sieht kulturelle Vielfalt als gesellschaftliche Ressource an. Nach diesem Verständnis sind Nationalität, Ethnie oder religiöse Orientierung lediglich Faktoren unter anderen wie Geschlechterverhältnis, Generationenfrage, soziale Schichten oder subkulturelle Differenzierungen.

Nach diesem Verständnis bedingen Migrationssozialarbeit und interkulturelle Arbeit einander und ergänzen sich. Inklusionsvermittlung lässt sich in der Praxis sozialer Arbeit von Integrationsförderung wohl trennscharf auch nicht scheiden. Gleichwohl wird es für den Erfolg sozialer Strategien von Bedeutung sein, ob es eher um gesellschaftliche Inklusion oder lebensweltliche Integration geht.

### **2. Probleme bei der interkulturellen Orientierung und Öffnung des Jugendamtes**

Ich habe versucht, meine Erfahrungen aus vielen Jahren kommunaler Migrationsarbeit und interkultureller Veränderungsstrategien in unterschiedlichen kommunalen Verantwortungsbereichen in fünf Thesen zuzuspitzen:

„Schon wieder der mit seinen Ausländern!“ oder: Interkulturelle Orientierung als Hobby des Chefs.

Ein zu starkes Forcieren des Themas läuft Gefahr, so jedenfalls erlebe ich das bisweilen in München, dass die interkulturelle Arbeit als ein Hobby des Chefs missverstanden wird. Selbstverständlich ist es

## Impulsreferat

notwendig, dass die oberste Führung einer Organisation die interkulturelle Öffnung auch selbst will und aktiv betreibt. Ein zu starkes Engagement droht aber personalisiert zu werden mit der Folge, dass Abwehrreaktionen erfolgen und die sozialpolitischen Fragen beiseite geschoben werden. Vielleicht ist das aber auch mein persönliches Münchner Problem, weil ich seit mehr als zwanzig Jahren der Migrationsarbeit in unterschiedlichen Funktionen verbunden bin und mit diesen Erfahrungen natürlich auch jetzt in meiner Position als Jugendamtsleiter engagiert agiere.

„Wir haben doch schon immer mit Ausländern gearbeitet!“ oder: Ein Paradigmenwechsel, der nicht gesehen wird.

Mit diesem Abwehrreflex werden viele von uns schon ihre Erfahrungen gemacht haben. Das gilt insbesondere für soziale Dienste, die tatsächlich seit vielen Jahren mit Ausländerfamilien arbeiten und glauben, sich die notwendige Alltagskompetenz erarbeitet zu haben. Es wird genau jener Paradigmenwechsel nicht wahrgenommen, den ich soeben in der Differenzierung von interkultureller und Migrationssozialarbeit darzulegen versucht habe. Diese Position, die noch von der alten Ausländerpädagogik geprägt ist, geht ja einher mit einer Defizitorientierung gegenüber den Klientinnen und Klienten und einer paternalistischen Haltung, die mit Anerkennung wenig zu tun hat. Die Konsequenzen zeigen sich auch in den Fortbildungsinteressen: Gefragt sind noch immer Angebote zum soziokulturellen Hintergrund und Schulungen über die Herkunftsländer statt die Vermittlung interkultureller Kompetenz.

„Wir behandeln doch alle gleich!“ oder: Unbewusste Strategien der Verschleierung und Diskriminierung.

Diese Einstellung empfinde ich als eine der gefährlichsten Haltungen, weil sie vor dem Hintergrund des Gleichheitspostulats sich moralisch unangreifbar glaubt und übersieht, dass Ungleiches nicht gleich behandelt werden darf. Ich habe vor Jahren ein interkulturell orientiertes Gemeinwesenprojekt durchgeführt, an dem auch die örtlichen Kindergärten beteiligt waren, die zunächst in eine tiefe Krise geraten sind. In den Kindergärten wurden scheinbar alle Kinder gleich behandelt, unsere Infragestellungen haben zu einer großen Verunsicherung beigetragen. Eine heile Welt wurde – produktiv – zerstört, es war ein mühsamer vierjähriger Prozess, in der pädagogischen Alltagspraxis zur Anerkennung von Unterschieden zu kommen. Eine solche nicht hinterfragte Haltung, wie sie uns in der Praxis immer wieder begegnet, bedeutet: soziale Benachteiligung, rechtliche Diskriminierung und kulturelle Differenz werden nicht wahrgenommen, sondern geleugnet und in ihren dann unverstandenen Auswirkungen häufig kulturalistisch uminterpretiert.

„Können die denn das?“ oder: Vorurteile deutscher Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter gegen ausländische Kolleginnen/Kollegen.

Wir haben in den vergangenen Jahren zwei Forschungsprojekte im Sozialreferat der Landeshauptstadt München über Fragen der interkulturellen Kommunikation nach innen und außen durchgeführt. Vor allem eine der Studien hat zum Teil erschreckende Ergebnisse über das Verhältnis von deutschen und nicht deutschen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gebracht. Insbesondere drei Aspekte haben mich doch sehr beunruhigt: Zum einen werden Zweifel geäußert, ob ausländische Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter von der deutschen Klientel überhaupt akzeptiert werden. Das führt zu

der Tendenz, ausländische Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter doch wieder auf eine Art Sonderdienst innerhalb der Regelversorgung abzuschieben, wo sie dann nur für ausländische Klienten, nicht aber für die deutsche Bevölkerung zuständig sein sollen.

Ein weiteres Ergebnis war, dass die nicht deutschen Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter von der deutschen Kollegenschaft schlichtweg die fachliche Kompetenz abgesprochen wird. Hier spielen nach den Ergebnissen dieser Studie offensichtlich die früheren und langjährigen Erfahrungen mit den Migrationssozialdiensten der Verbände eine Rolle. Die zunächst unzureichende professionelle Ausbildung wird übertragen auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die längst eine entsprechende Ausbildung in den anerkannten deutschen Institutionen durchlaufen haben.

So berichtet mir ein türkischstämmiger Kollege aus einer Erziehungsberatungsstelle, dass im ersten Kontakt immer danach gefragt werde, ob er studiert habe. Wenn er das bejaht, wird nachgefragt, wo er denn studiert habe – gemeint ist wohl etwa in der Türkei. Da er aber in München studiert und sogar promoviert hat, ist die erste Hürde genommen, und die ausreichende Kompetenz wird dem Berater zugeschrieben.

Schließlich war ein drittes Ergebnis, dass in den Köpfen der deutschen Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter eine Fülle von Stereotypen und Vorurteilen spukt. Im Vordergrund stehen Stereotypen über die traditionellen Rollen: Alle ausländischen Männer sind Patriarchen, also sind es auch die ausländischen männlichen Kollegen. Alle muslimischen Frauen sind unterdrückte und bedauerenswerte Wesen, also sind es die muslimischen Kolleginnen ebenso. Diese Bilder

prägen Bewusstsein und Verhalten und spielen auch bei der folgenden Haltung ausländischen Kolleginnen und Kollegen gegenüber eine bedeutende Rolle.

„Warum sind die denn so empfindlich?“  
oder: Die fehlende interkulturelle Kompetenz von Vorgesetzten.

Alltagsrassismen – immer wieder ist das Kopftuch eines der Lieblingsthemen – werden häufig auch am Arbeitsplatz offen geäußert. Viele nicht deutsche Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter resignieren im Kampf um Aufklärung und erwarten dann wenigstens Unterstützung von den Vorgesetzten. Diese versagen aber ebenso, weil sie dieselben Rollenbilder im Kopf haben. Anstatt sich schützend vor ausländische Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter zu stellen, ihnen den Rücken zu stärken und zu einer interkulturellen Verständigung beizutragen, verstärken sie eher noch die bestehende Isolation der wenigen ausländischen Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter. Sie zeigen sich überrascht, über die eigentümliche Überempfindlichkeit der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter mit Migrationshintergrund über Witze, Anspielungen und Ähnliches.

### **3. Ansätze einer strukturorientierten Strategie in München**

Die gegenwärtige Reformdiskussion innerhalb der sozialen Dienste mit den Elementen Neue Steuerung, Sozialplanung und Qualitätsmanagement eröffnet nach meiner Ansicht eine gewinnversprechende Perspektive für kommunale Strategien zur interkulturellen Orientierung und Öffnung von sozialen Organisationen. In dieser Verbindung von individueller Förderung mit Organisationsentwicklung lag für mich auch der überzeugende Ansatz des TiK-Konzeptes, von dessen Beteiligung ich mir

eine Verstärkung all jener Ansätze erhoffe, die wir in München ohnehin verfolgen.

Das Münchner Sozialreferat und sein Stadtjugendamt haben sich im Rahmen der Organisationsentwicklung ein Leitbild gegeben, das bei der Formulierung grundlegender Werte wie bei der Vorgabe der allgemeinen Ziele ein klares interkulturelles Bekenntnis ablegt. Seit Mitte der 90iger Jahre haben wir ein Konzept für die interkulturelle Öffnung der sozialen Dienste verabschiedet. In den jeweiligen Jahreszielen der Münchner Sozialverwaltung ist der interkulturellen Orientierung ein eigenes Kapitel gewidmet, das operationalisierte Ziele wie Anzahl und Qualität der Fortbildungen, Einstellung nicht deutscher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder interkulturelle Projekte und Maßnahmen enthält. Für die Jugendhilfe speziell hat sich die kommunale Kinder- und Jugendplanung „Leitlinien für interkulturell orientierte Kinder- und Jugendhilfe“ gegeben.

Die Personalentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sozialer Dienste spielt bei der interkulturellen Öffnung eine besonders wichtige Rolle. Wir haben dafür eine eigene Stelle, eine Beauftragte für interkulturelle Arbeit, die ein umfassendes Fortbildungskonzept unter dem programmatischen Titel „Interkulturelle Verständigung“ entwickelt hat. Die sich aus dieser Entwicklung ergebende besondere Kompetenz des Jugendamtes für interkulturelle Fragen hat dazu geführt, dass das Stadtjugendamt die Querschnittsverantwortung für interkulturelle und Migrationsarbeit für die gesamte Sozialverwaltung übertragen bekommen hat. Wir sind somit für die Koordination von Sozialamt, Wohnungs- und Flüchtlingsamt, Bezirkssozialarbeit, Betreuungsstelle und Altenarbeit zuständig.

Schließlich wird Qualitätsmanagement zu einem Standard sozialer Arbeit. 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 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. An diesen Erfahrungen anknüpfend soll zum anderen ein interkulturell orientiertes Qualitätsmanagement in ausgewählten Sozialregionen durchgeführt werden. 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.



# Typische Probleme bei Prozessen Interkultureller Öffnung

**Dr. Franz Dormann,**

Social Consult, Bonn:

Ich will den Begriff „Probleme“ im Titel nicht so wörtlich nehmen, sondern eher inhaltliche Felder beschreiben, die meines Erachtens wesentlich sind. Ich möchte drei Vorbemerkungen machen. Erstens: Was ich Ihnen hier vorstelle, ist kein wissenschaftliches Ergebnis; es handelt sich um meine subjektiven Eindrücke auf Basis von rund 100-120 geführten Interviews mit Mitarbeitern in verschiedenen Sozialen Diensten in öffentlicher und privater Trägerschaft in ganz Deutschland zum Bereich interkulturelle Öffnung.

Zweitens: Ich kann nur nachdrücklich unterstreichen, was Frau John zu den unterschiedlichen Geschwindigkeiten im Bereich Unternehmen und Verwaltungen gesagt hat. Es ist offensichtlich so, dass in Unternehmen in der Regel mit einer größeren Ziel- und Ergebnisorientierung gearbeitet wird als in den Verwaltungen. Wenn Unternehmen z.B. Mitarbeiter für längere Zeit ins Ausland schicken, werden diese zumeist gut vorbereitet – einschließlich der notwendigen Vermittlung interkultureller Kenntnisse.

Wenn in den Diensten der Verwaltungen festgestellt wird, dass Migranten zum Kundenkreis gehören, heißt dies noch lange nicht, dass entsprechende Maßnahmen zur optimalen Betreuung dieser Kunden ergriffen werden. Sicher gibt es in den Unternehmen den Umsatzbezug; doch auch in Verwaltungen kann eine bessere Steuerung der

Leistungen für Migranten im Sinne einer größeren Ziel- und Ergebnisorientierung erreicht werden.

Wir haben meines Erachtens in den Sozialen Diensten und auch in den Verwaltungen das Handicap, dass wir bislang keine befriedigenden Hilfen anbieten für die Mehrbelastungen von Mitarbeitern, die bei interkulturellen Öffnungsprozessen auftreten. Zum Beispiel müssen die Mitarbeiter, die überwiegend beraten, auf die Erwartungen ihrer Kunden eingehen können – und diese sind bei Migranten zum Teil andere als bei der einheimischen Bevölkerung. Welche konstruktive Antwort können wir auf die Frage der Mitarbeiter geben: „Wenn ich mich in diese Richtung orientiere und ich bekomme dann so und so viele Beratungsfälle zusätzlich, wie soll ich denn damit umgehen, wie soll ich diese Aufgabe lösen?“ Hierauf haben wir meines Erachtens bislang keine befriedigende Antwort gefunden. Mehrbelastungen in Unternehmen werden zumeist über einen höheren Umsatz bzw. ein höheres Gehalt honoriert. Wie werden die Mehrbelastungen für die Mitarbeiter in sozialen Diensten, die interkulturelle Öffnung umsetzen wollen, honoriert?

Dritte Vorbemerkung: Ich glaube, dass auch die Aufstiegsorientierung von Mitarbeitern wichtig ist – zumal zumeist diejenigen diese Orientierung haben, die für die Organisation besonders wertvoll sind. Es gibt leider – das ist aus den Interviews deutlich geworden – viele Mitarbeiter, die befürchten, eine Beschäftigung mit diesem

Thema und Qualifizierung in diesem Bereich sei für sie eher von Nachteil, anstatt von Vorteil. Mitarbeitern ist oft nicht klar, ob und inwieweit sie von der Organisationsspitze so unterstützt werden, dass dieser Mehraufwand bei späteren Entscheidungen – wenn es um Aufstieg geht – honoriert wird.

Ich möchte Ihnen jetzt sehr gerafft darstellen, was meines Erachtens aus der Organisationsperspektive heraus gemacht werden müsste, um bessere Ergebnisse einer interkulturellen Öffnung in sozialen Diensten und Verwaltungen zu erreichen. Wie gesagt, dies sind meine subjektiven Einschätzungen.

*Der erste Punkt ist:*

### **Konkretisierung der Ziele.**

Es sollte bestimmt werden, woran interkulturelle Öffnung erkannt werden kann und was den Erfolg interkultureller Öffnungsprozesse ausmacht. Zudem bedarf es der Verbindlichkeit in der Umsetzung. Dies bedeutet, Maßnahmen sind so zu entwickeln, dass sie in einem Bezug zur Erreichung der Ziele interkultureller Öffnung stehen. Dies klingt banal, doch sehr oft wird gesagt, dass Maßnahmen nicht zu Ende geführt werden und in der Organisation versickern.

*Der zweite Punkt ist:*

### **Das Thema interkulturelle Öffnung sollte in Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement eingebunden werden.**

Dies bedeutet zum einen, dass interkulturelle Öffnung Teil der Kunden- oder Adressatenorientierung werden sollte. Zum anderen sollte im Rahmen eines Qualitätsmanagements die Wirksamkeit interkultureller Öffnung verbessert werden. Hierzu ist es wichtig, die Qualität interkultureller

Arbeit zu bestimmen und die nachhaltige Umsetzung dieser Qualität anzustreben.

Ich sehe das wie Herr Dr. Schröder: Um Konkretisierung und Verbindlichkeit zu verbessern, bedarf es einer Einbettung interkultureller Öffnung oder interkultureller sozialer Arbeit in die Organisationsentwicklung und in das Qualitätsmanagement. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Organisationsentwicklung zumeist in anderen Zusammenhängen stattfindet, in erster Linie in dem Bemühen, eine größere Effizienz zu erreichen. In vielen Diensten und Verwaltungen gibt es mehrjährige Erfahrung mit Organisationsentwicklungsprojekten und die Mitarbeiter sind bereits gesättigt. Wenn dieses Thema jetzt unter dem Fokus interkulturelle Arbeit neu erörtert wird, entsteht ein zentrales Problem in der Umsetzung, weil Abwehr vorhanden ist. Man muss leider nüchtern konstatieren, dass man mit der interkulturellen Arbeit einige Jahre zu spät kommt, weil es nicht gelungen ist, interkulturelle Arbeit von Beginn an in diesen Organisationsentwicklungsprozessen, die in vielen Verwaltungen und Diensten bereits stattgefunden haben, zu verankern.

Der Ansatz, interkulturelle Öffnungsprozesse im Rahmen eines Qualitätsmanagements zu konkretisieren, könnte anstelle der Organisationsentwicklung Erfolg versprechender sein. Letztlich geht es hier um die Verbesserung der Qualität der eigenen Arbeit, wofür auch zumeist eine relativ große Aufgeschlossenheit bei den Mitarbeitern vorhanden ist. Ziel sollte es sein, in Qualitätsmanagementprozessen Indikatoren zur Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität zu erarbeiten, die eine erfolgreiche interkulturelle Arbeit anzeigen. Hierdurch wird die Qualität interkultureller Arbeit in der täglichen Praxis kon-

kret und es können zielgerichtete Maßnahmen zur Erreichung dieser Qualität umgesetzt werden.

Ein zentraler Indikator zur Qualität interkultureller Öffnung ist letztlich die bessere Erreichbarkeit von Migranten in der Kommune. Neben der Bestimmung der Quantitäten – etwa dem Anteil der Ratsuchenden Migranten an allen Ratsuchenden im Vergleich zum Anteil der Migranten an der gesamten Wohnbevölkerung – bedarf es auch einer Ausrichtung der Qualität auf die spezifische Situation der Migranten. Diese qualitativen Kennziffern können meines Erachtens gut im Rahmen eines Lebenslagen-Ansatzes erarbeitet werden. Hier ist zunächst zu ermitteln, wodurch sich die Lebenslagen der Migranten in einer Kommune auszeichnen und welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Vergleich zur übrigen Wohnbevölkerung vorliegen. Dann sollten die sozialen Dienste prüfen, ob ihre Leistungen auf die Verbesserung der Lebenslagen von Migranten hin ausgerichtet sind und welche Veränderungen ggf. notwendig sind. Nicht zuletzt gilt es zu ermitteln, ob und inwieweit die Lebenslagen der Migranten durch die Umsetzung der Maßnahmen verbessert werden. Leider muss man heute bei vielen Mitarbeitern der Regeldienste feststellen, dass ihre Kenntnisse über die Lebenslagen von Migranten gering sind bzw. gar keine Kenntnisse vorhanden sind.

Aspekte des Lebenslagen-Ansatz sollten Eingang in die Sozialplanungen der Kommunen finden, z.B. bei der Planung und Umsetzung von Jugendhilfemaßnahmen. Auch im Bereich der Arbeitsämter: z.B. sollte die Umsetzung von Maßnahmen nach dem Sozialgesetzbuch (SGB III) durch das jeweilige Arbeitsamt einen Bezug zur Anzahl der Arbeitslosen mit Migra-

tionshintergrund aufweisen. Konkret bedeutet dies z.B., dass an Weiterbildungsmaßnahmen arbeitslose Migranten entsprechend ihrem Anteil an allen Arbeitslosen teilnehmen sollten.

Kundenorientierung ist sicher ein z.T. abgegriffenes Schlagwort, aber es wird im Bereich der sozialen Dienste, die sich interkulturell öffnen wollen, schnell konkret. Hierfür stehen z.B. mehrsprachige Informationsangebote oder die Einstellung entsprechend qualifizierter Mitarbeiter. Im Rahmen der Interviews ist aber zum Beispiel festgestellt worden, dass öffentliche Träger die Strategie verfolgen, Mitarbeiter zu verbeamten. Im Rahmen der Verbeamtung entsteht die Schwierigkeit, Zuwanderer zu berücksichtigen, da sie oftmals nicht die Voraussetzungen mitbringen. Nun wird von niemandem öffentlich gesagt, dass diese Strategie dazu dient, Mitarbeiter mit Migrationshintergrund auszuschließen. Aber die Wirkung tritt oftmals ein – und hinter vorgehaltener Hand wird von wenigen auch gesagt, dass dies beabsichtigt sei. Das heißt, es bedarf auch einer Diskussion über Verhaltensweisen von Verwaltungen, die beabsichtigt oder unbeabsichtigt zu Resultaten führen, die einer interkulturellen Öffnung im Wege stehen können. Wobei auch gesagt werden muss, dass mit der Einstellung von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund nicht automatisch eine interkulturelle Öffnung erfolgt. Wie gesagt, letztlich ist dies ein Organisationsentwicklungs-Prozess, der die gesamte Verwaltung mit allen Mitarbeitern einbeziehen sollte.

*Ein weiterer Punkt ist:*

### **Die Vernetzungsarbeit.**

Es bedarf einer besseren Abstimmung verschiedener sozialer und beruflicher Inte-

grationsansätze untereinander und einer stärkeren systematischen Zusammenarbeit zwischen den Akteuren in den Handlungsfeldern, die für Zuwanderer auf kommunaler Ebene wichtig sind – besonders im Bereich Schulsozialarbeit, Jugendsozialarbeit, Jugendberufshilfe und Altenhilfe. Es ist zwar immer wieder von Vernetzung die Rede, es wird immer wieder betont, dass Dienste und Einrichtungen miteinander vernetzt arbeiten müssen. Aber wenn man fragt, wie das konkret aussieht, wie das auch verbindlich gestaltet werden soll, sind die Abläufe, die umgesetzt werden müssten, in der Regel nicht konkret zu benennen. Vielerorts führen die sozialen Dienste – trotz der Rufe nach Vernetzung – ein Inseldasein und koordinieren ihre Maßnahmen kaum oder zu wenig untereinander. Vor allem die Organisation einrichtungs- und dienstübergreifender Arbeitsprozesse bereitet Schwierigkeiten, da nicht klar ist, wer für die Umsetzung verantwortlich ist. Der Verweis auf die Zuständigkeiten, die man hat bzw. nicht hat, bestimmt den Handlungsrahmen. Hier liegt eine wichtige Aufgabe auf kommunaler Ebene, Arbeitsprozesse zugunsten der Umsetzung koordinierter Integrationsmaßnahmen über verschiedene Dienste hinweg zu organisieren.

Vernetztes Arbeiten, das heißt auch strukturierte Formen des Informationsaustausches zwischen Diensten und Einrichtungen auf kommunaler Ebene. Dies ist meines Erachtens äußerst wichtig, um unterschiedliche Erfahrungen mit Blick auf Zuwanderergruppen auszutauschen und um Erfolg versprechende Maßnahmen zu generieren. 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 einbe-

zogen worden seien – zum Beispiel wie die Räumlichkeiten einer Erziehungsberatungsstelle gestaltet sein sollen, wie mit bestimmten Problemstellungen umgegangen werden soll – dann ist in der 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.

Zur Verbindlichkeit – ich bin auch der Auffassung, dass Leitbilder für Organisationen unter dem Gesichtspunkt der Veränderung von Einstellungen wichtig sind. Dies gilt auch für die Erarbeitung von Zugängen zu bestimmten Migrantengruppen. Aber Leitbilder allein werden in der Regel nicht helfen. Man muss versuchen, aus diesen Leitbildern Aktionspläne zu generieren. Wir haben z.B. ein Projekt über einen längeren Zeitraum wissenschaftlich begleitet, in dem gesagt wurde: Wir haben ein Leitbild interkultureller offener Altenhilfe und im Rahmen der Altenhilfeplanung wird dieses Leitbild auch konkret mit Maßnahmen unterlegt, mit Angeboten für die Einrichtungen und mit Fortbildungsangeboten für die Mitarbeiter. Hier wird dieses Leitbild also konkret in den sozialen Diensten erfahrbar.

*Ein weiterer Aspekt:*

### **Wissensvermittlung.**

Unsere Erfahrung ist, dass München in diesem Bereich nicht repräsentativ ist. Die Mehrzahl der Verwaltungen führt unseres Wissens keine verwaltungsinternen Fortbildungen mit migrations- oder integrationsrelevanten Themen durch. Das sollte sich einerseits ändern, andererseits sollten aber

auch Regelungen gefunden werden, wie man erreichen kann, dass Mitarbeiter, die Vorbehalte bei diesem Thema haben, an diesen Fortbildungen teilnehmen. Das wird man sicherlich nicht mit Zwang durchsetzen können. Aber diejenigen, mit denen wir die Interviews durchführten, haben in der Regel bereits eine gewisse Offenheit, eine Aufgeschlossenheit für das Thema und verstehen sich als „Pressure group“ in den sozialen Diensten oder Verwaltungen. Sie sagen allerdings, dass diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eigentlich an solchen Fortbildung teilnehmen müssten, in der Regel nicht hingehen.

*Ein weiterer Punkt:*

### **Gemeinwesenorientierte Arbeit.**

Man müsste meines Erachtens versuchen, in jedem Gemeinwesen mit relativ hohem Migrantenanteil flankierend interkulturell ausgerichtete gemeinwesenorientierte Arbeit umzusetzen. Ich glaube, dass Begegnung und die Herstellung von öffentlichen Dialogformen sowie das Kennenlernen der unterschiedlichen Lebenssituationen wichtig sind. Es gibt zudem viele gemeinsame Bezüge von Migranten und Einheimischen etwa zur Verbesserung ihres Wohnumfeldes, die angegangen werden könnten. Hierüber kann eine bessere Basis für eine gemeinsame Verantwortung für den jeweiligen Sozialraum hergestellt werden.

*Der letzte Punkt ist trivial:*

### **Bereitstellung von Ressourcen.**

Es ist aus den Interviews deutlich geworden, dass viele, die eine gewisse Aufgeschlossenheit für das Thema zeigen und sogar bereit sind, als Agenten interkultureller Öffnung in der Organisation zu arbeiten, beklagen, dass es an mangelnden Ressourcen scheitert. Auch hier kommt

wieder Qualitätsmanagement zum Tragen: Wenn man auf der Strukturebene feststellt, dass bestimmte Ressourcen notwendig sind, um eine angestrebte Qualität der Arbeit zu erreichen, müssen Entscheidungen getroffen werden. Es ist z.B. abzuwägen, ob man es sich leisten kann, die Ressourcen nicht zur Verfügung zu stellen, dafür aber eine schlechtere Qualität erreicht. Hier werden auch Zusammenhänge zwischen Qualität und Ressourcen sichtbar, die für den verwaltungsinternen Entscheidungsprozess hilfreich sein können.

## Diskussion

### Lale Akgün,

Leiterin NRW-Landeszentrum für Zuwanderung,  
Solingen:

Wir haben uns die Öffnung der Verwaltung auch von der anderen Seite einmal angeschaut, im Landeszentrum. Wir haben eine Expertise über die Frage erstellen lassen, ob man Frauenförderpläne auf Migranten übertragen kann. Der genaue Titel der Studie heißt: „Förderung der Chancengleichheit von ethnischen Minderheiten mittels in der Frauenförderung erprobter Maßnahmen – Eine Studie zu den rechtlichen Grundlagen von Fördermaßnahmen und zur Übertragbarkeit von frauenfördernden Instrumentarien auf ethnische Minderheiten im öffentlichen Dienst“. Diese Expertise werden wir Ende Oktober der Öffentlichkeit vorstellen. Manchmal geht es nicht nur mit Goodwill. Das Problem der Frauenförderung existiert auch im öffentlichen Dienst, und auch die Quote der Migranten lässt zu wünschen übrig. In der Diskussion heute kam zur Sprache, dass viele, wenn sie einmal auf die eigene Organisation schauen, ganz unschuldig sagen „ach, wir haben ja nur zwei Prozent Migranten hier im öffentlichen Dienst, wie kommt das denn?“ Chancengleichheit kann man jedoch forcieren, indem man mit Förderinstrumenten arbeitet. Wenn Interesse besteht, kann ich die Studie gerne an die Teilnehmer verschicken.

### Georges Wagner,

Heinrich Böll Stiftung, Referent der Gemeinschaftsaufgabe Migration/Schwerpunkt Interkulturelles Management, Berlin:

Ich möchte mich sehr für die Definition von interkultureller Kompetenz oder Interkulturalität unter dem Machtaspekt bedanken. Diese Verbindung wird sehr häufig

unterschätzt und für mich heißt das konkret: Der Trainings-Markt wird immer größer und auf ihm tummeln sich in der Zwischenzeit Beratungsfirmen, die meiner Ansicht nach von dem Thema Interkulturalität keine Ahnung haben. Sie bewegen sich im Wirtschaftskontext, was wiederum nicht selten heißt: Sie unterstützen die Globalisierung.

Bourdieu, der französische Soziologe, hat das unter dem Machtaspekt analysiert und gezeigt, wie ein Konzept in die Köpfe reingeht, ohne dass die Machtfrage gestellt wird (Amerikanisierung der Sprache als Schlagwort). Ich möchte nicht von internationaler Kompetenz reden, weil es nicht um die Kommunikation zwischen Nationen geht, sondern um die Kommunikation zwischen Kulturen.

Was den Overkill von Organisationsentwicklungs-Prozessen oder Change-Prozessen angeht, so wird auf Sie in der nächsten Zeit ein neuer Prozess zukommen, meine Damen und Herren. In der Zwischenzeit wurde in der EU-Kommission eine Richtlinie im Bereich Gender-Mainstreaming geschaffen. Neben der interkulturellen Öffnung wird also noch ein zweiter großer Organisationsentwicklungs-Prozess auf die Verwaltungen zukommen.

Nun mein letzter Punkt: TiK ist eine end-of-the-pipe-Strategie, ressourcen- und personalorientiert. Es geht also um Personalentwicklung als Managementprinzip, und als wichtigstes stellt sich für mich jedoch die Frage: Inwieweit wird interkulturelle Kompetenz bereits in der Auswahl von neuen Personal berücksichtigt? Inwieweit sind die Kriterien, die normalerweise bei der Auswahl berücksichtigt werden, nicht auch Elemente der – verzeihen Sie mir das Wort, als kleiner Luxemburger darf

ich das sagen – deutschen Leitkultur? Das heißt, es handelt sich um eine Form von indirekter Diskriminierung.

Ich kann Ihnen ein Beispiel aus der Heinrich Böll Stiftung nennen: Wir sind dabei, unsere Auswahlkriterien zu verändern. Wenn Sie vorwiegend auf eine gute deutsche Sprachfähigkeit Gewicht legen, aber nicht auf andere Fähigkeiten, weil Sie dafür nicht die interkulturelle Sensibilität haben, dann findet das vor dem Hintergrund monokultureller Erfahrungen statt. Dann werden Sie gute Leute nicht bekommen bzw. die fallen aus dem üblichen Raster raus. Wenn Sie zwar sagen, wir wollen mehr MigrantInnen einstellen, aber nur in spezifischen Zeitschriften und Zeitungen inserieren, werden auch wieder einige Leute mit Migrationshintergrund nicht erreicht. Das meine ich mit dem Gegenteil einer end-of-the-pipe-Strategie: Sie holen sich von Anfang an Leute rein, die interkulturelle Kompetenz haben. TiK ist im Endeffekt eine Nachbereitung oder eine Nachentwicklung von Personal. Die ist zwar durch Verankerung eines Leitbildes hoffentlich nachhaltig, aber eine Berücksichtigung interkultureller Kompetenzen bereits bei der Personalauswahl wäre billiger.

### **Ulrika Zabel,**

Migrationsdienst Caritasverband, Berlin:

Ich habe eine Frage an Dr. Schröder. Sie haben gesagt, in der Zusammenarbeit mit Kollegen erleben Sie oft eine interkulturelle Unsensibilität. Ihrer Meinung nach sollte die Haltung von Vorgesetzten sein, die ausländischen Mitarbeiter in Schutz zu nehmen. Wie meinten sie das, „in Schutz nehmen“? Vielleicht in der Richtung, dass ausländische Mitarbeiter besonders schutzbedürftig sind?

### **Dr. Hubertus Schröder,**

Leiter des Stadtjugendamtes München:

Ich habe die Ergebnisse einer Studie referiert, dass im Arbeitsalltag, auf dem Gang, in der Küche usw. Alltagsrassismen auftauchen, die Vorurteile transportieren und Migranten oder Menschen mit Migrationshintergrund ausgrenzen. In diesen Fällen sind Vorgesetzte gefordert. Ein Ergebnis der Studie ist, dass Vorgesetzte diese Ausgrenzung eher verstärken, statt sie aufzuheben. Das heißt, dass das mittlere Management, das bei allen Veränderungsprozessen eine entscheidende und leider oft eher bremsende Rolle spielt, gewonnen werden muss. Es gilt: Auch wenn hohes Interesse für z. B. eine interkulturelle Öffnung an der Basis und großes Engagement an der Spitze bestehen, müssen solche Prozesse, sollen sie erfolgreich sein, von der mittleren Führungsebene unterstützt werden. Deswegen ist das TiK-Konzept so wichtig. Es setzt in einem Teilbereich des Jugendamtes gerade da an, wo ich bisher Zugangsschwierigkeiten hatte: bei der mittleren Ebene. Im Prozess sind die Vorgesetzten (bei uns: im Bereich der Erziehungsberatungsstellen des Allgemeinen Sozialen Dienstes sowie der Betreuungsstellen) direkt gefragt und werden hoffentlich interkulturell kompetenter als zuvor, nicht nur die direkten Teilnehmer. Wie das läuft, hat Frau Lima Curvello geschildert.

### **Tatiana Lima Curvello,**

TiK-Projektleiterin, Berlin:

Herr Dormann hat geschildert, dass in den Institutionen eklatant wenig Wissen über die Zielgruppen vorhanden ist. Ich habe in meinem Bericht gerade das Gegenteil behauptet. Wir führen das TiK-Projekt in Städten mit einem sehr hohen Anteil an

## Diskussion

Menschen mit Migrationshintergrund durch. Das bedeutet, dass sie in den Ämtern einen hohen Prozentsatz der Klienten ausmachen. Unsere Erfahrung war, dass ein Wissen latent vorhanden ist, aber nicht aktiviert, nicht „herausgefischt“ wird. Zum Beispiel bei der Frage: wie erreiche ich meine Klienten und wie kommuniziere ich mit ihnen? Hier wird schnell klar, dass die Kommunikation über andere Kanäle laufen muss als die mit deutschen Klienten. Zum Beispiel: Was ist der Sinn eines Faltblattes für Klienten, die teilweise Analphabeten sind? Man muss sich ganz andere Medien einfallen lassen.

In den Diskussionen die wir darüber haben, ist beeindruckend zu erfahren, wie viel Information auf einmal da ist und wie sich Personen in einem bestimmten Setting ganz außergewöhnliche Maßnahmen einfallen lassen, um mit ihren Klienten zu kommunizieren und sie zu erreichen. Ein weiteres Beispiel: wir sind zu einer Moschee gegangen und haben anschließend über diese Erfahrung diskutiert. Es sind in der Situation ganz unkonventionelle Ideen entstanden, zum Beispiel, den Hodscha in eine Beratung einzubinden. Das heißt, es wird Kreativität freigesetzt. Es entsteht ein falsches Bild, wenn behauptet wird, es sei kein Wissen und keine Kreativität vorhanden.

Das ist meine Erfahrung sowohl in Nürnberg als auch in München, und von Kollegen, die Workshops in anderen Städten begleiten, höre ich das gleiche. Es muss nur ein Rahmen vorhanden sein, in dem das, was bereits vorhanden ist, aktiviert werden kann. Für mich war das jedoch eine außergewöhnliche Erfahrung. Ich habe gegenüber dem Öffentlichen Dienst immer sehr viele Vorurteile gehabt und war daher verwundert, solch lebendige und sprudelnde Personen zu entdecken.

Pauschal stimmt es also nicht, dass kein interkulturelles Wissen vorhanden ist. Ob dieses Wissen aber zum Wissen der gesamten Organisation wird, hängt jedoch im wesentlichen davon ab, wie die Organisation generell oder in einer bestimmten Situation geführt wird. Wenn es in einer Organisation Managementprobleme gibt, dann kann ein interkultureller Öffnungsprozess nicht erfolgreich sein.

### **Prof. Dr. Brigitte Wießmeier,**

Professorin an der Ev. Fachhochschule Berlin, TiK-Steuerungsteam:

Ich kann aus Weiterbildungssicht ergänzen: In der Berufspraxis wird selten Raum zum Austausch persönlicher Erfahrungen gegeben, schon gar nicht für dieses Thema.

Die Teilnehmer kommen zum Teil aus dem gleichen Team. Im Rahmen der Weiterbildung sind wir erstaunt über die Hintergrundinformation, die die Teilnehmer mitbringen. Die meisten der Teilnehmer jedoch, die persönlich sehr am Thema interessiert sind, haben – auch wenn sie noch so deutsche Namen tragen – Migrationserfahrung, zumindest in der Eltern- oder in der Großeltern-Generation. Das haben wir abgefragt. Es war ein verschwindender Teil, der gesagt hat, es sei kein persönliches Thema oder Familienthema. Die bikulturell verheirateten Teilnehmer haben sich meist schon mit dem Thema beschäftigt und besitzen daher ein partielles Wissen. Das wird aber in den Teams nicht ausgetauscht, so dass dort manchmal ein großes Erstaunen über die Auseinandersetzungsprozesse entsteht, die in der Weiterbildung hervorgeholt und bearbeitet werden. Im Prinzip nutzen wir diese persönlichen Motive zum fruchtbaren Lernen in unserem Prozess.



### **Ulrike Herpich-Behrens,**

Leiterin Landesjugendamt Berlin:

Die bisherigen Beiträge folgen bestimmten Kerngedanken – da kann ich viel für mich mitnehmen – doch ich habe den Eindruck, dass wir in dieser Diskussion auch sehr „springen“. Trifft es zu, dass dies heute eine Zwischenrunde ist und es im nächsten Jahr einen größeren Bericht und eine größere Auswertung geben soll?

Das Münchener Beispiel beschreibt einen gelungenen Organisationsentwicklungsprozess. Wenn Sie sich die Situation in Berlin ansehen, bemerken sie einen in weiten Teilen gescheiterten Organisationsentwicklungsprozess. Wir nennen ihn „Verwaltungsreform“ und müssen in der jetzigen Phase feststellen, das Ergebnis ist im Grunde desaströs. Vieles, das Sie als einen sehr wichtigen Punkt beschrieben haben, als Voraussetzung für eine breite Veränderung, für einen breiten Weg, ist vor dem Hintergrund der Berliner Erfahrungen sehr negativ besetzt.

Wir haben nicht zu wenige Austauschmöglichkeiten, sondern eher zu wenig Struktur im Austausch. Ich weiß nicht, wie viele Arbeitsgruppen, Arbeitszirkel und sonstiges wir in dieser Stadt zu den unterschiedlichen Themen bereits haben, deren Ergebnisse dann nicht umgesetzt werden oder die folgenlos bleiben. Frau John hat am Anfang, wie ich finde beispielhaft, von einem typischen Versuch berichtet, etwas anzuschieben: an die Behörden und die Senatsverwaltung zu schreiben und sie bitten, sich dem Thema interkulturelle Öffnung zu nähern. Auch ich musste Stellung zu der Vorschlagsliste nehmen, zur Frage, in welche Gremien wir Mitglieder mit Migrationshintergrund entsenden könnten. Ich vermute, dass viele abwehrten in der Vor-

stellung, sie sollen nun wieder einen neuen Prozess anschieben und sagen „um Gottes Willen – nein!“ Gleichzeitig sind wir fernab von interkultureller Normalität und bei der Erkenntnis angelangt, dass es auf Dauer wenig Sinn hat, Spezialdienste zu haben.

Wir haben für fast alle Fragen Spezialdienste, die ein Eigenleben führen und an die delegiert wird. Die Frage lautet: Wie organisieren wir den Prozess zurück in die Organisationen, die in Teilbereichen bereits Erfahrungswissen haben.

Ich will ein Beispiel von der Landesebene nennen: Wir haben das Feld der Erziehungs- und Familienberatungsstellen neu strukturiert und organisiert. Jetzt fragen wir uns, wie wir die Arbeit in diesen Einrichtungen auf breiter Ebene interkulturell ausrichten können. Wie gestalten wir das Beratungsangebot in unserer Stadt anders? Frau Akgün hat von dem hohen Prozentsatz an Jugendlichen mit Migrationshintergrund in NRW gesprochen. In unseren Innenstadtbezirken betrifft dies teilweise 70 – 90 Prozent der Kinder und Jugendlichen in den Kindertagesstätten und Grundschulen. Es gibt in der Regel nicht einmal in den Bezirken eine gemeinsame Strategie.

Meine Frage richtet sich deshalb an diejenigen unter Ihnen, die sich bereits im Prozess befinden: Gibt es aus Ihrer Sicht vergleichbare Ausgangssituationen, was können Sie uns empfehlen? Nicht im Sinne des Abarbeitens einer To-Do – Liste, aber auf welche Aspekte sollten wir achten, wo könnten wir für uns Ansatzpunkte bekommen? Wir werden Arbeitskreise bilden, wir werden wahrscheinlich Leitlinien entwickeln, aber wir müssen vor allem die festgefahrene Situation, in der wir uns befinden, aufbrechen.

## Diskussion

### **Monika Spieß,**

Jugendamt Wandsbek, Leiterin Region I, Hamburg:

Mein Beitrag geht auf den Erfahrungshintergrund der Teilnahme in einem Projekt zurück, in dem ich und andere Teilnehmer für uns erstaunt feststellen, dass verschüttetes Wissen da ist, und mit kleinen Mitteln kreative, impulsive Möglichkeiten erarbeitet werden können. Ohne gleich ganz Hamburg bewegen zu wollen. Das trifft auch auf das zu, was Frau Lima Curvello beobachtet hat. Ich würde aber auch sagen, dass wir eine interessierte Gruppe sind und hochmotiviert an dem Thema arbeiten.

Wir haben jedoch genug andere Kolleginnen und Kollegen, die kaum zu erreichen sind und, wenn wir von unseren Erfahrungen erzählen, sagen: „ja, ja, ist ja interessant“. Deswegen halte ich Leitbilder auch für äußerst wichtig, die müssen sein. Aber mehr solche Weiterbildungsprojekte würden sicherlich auch über das direkte Erreichen der Personen eine ganze Menge freisetzen. Wir sind als Projektteilnehmergruppe in Wandsbek zu wenige, um das ganze Jugendamt bewegen zu können, schon gar nicht das gesamte Bezirksamt. Wenn mehrere Abteilungen / Gruppen angesprochen werden könnten, kann man mit einem Leitbild, das oben entwickelt und unten erlebt wird, mit eigenen Mitteln bereits eine Menge Veränderungen im Bewusstsein schaffen, so dass dadurch etwas erreicht wird.

Mich wundert, dass aus der großen Stadt Hamburg nur drei Teilnehmerbereiche, nämlich ein Freier Träger und das Jugendamt Wandsbek (mit zwei seiner Arbeitsbereiche) beteiligt sind. Ich kann die geringe Resonanz bei der Vielzahl von Ämtern und Behörden nicht fassen. Ich denke, da müs-

ste noch eine Menge getan werden, wenn wir tatsächlich in den Verwaltungen etwas verändern wollen. Da kann es nicht nur bei dem Jugendamt eines von 7 Bezirken bleiben, das an einem solchen Programm teilnimmt.

### **Rudolf Reimüller,**

Stellv. Leiter des Jugendamts Nürnberg:

Frau Lima Curvello, Sie haben die Wirklichkeit einer Kommune, besonders die Nürnbergs gut geschildert. Es ist ja nicht so, dass keinerlei Kompetenz bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den betroffenen Bereichen vorhanden ist. Diese individuelle Kompetenz wurde auch zielbewusst aufgebaut. Nicht umsonst haben die Kolleginnen und Kollegen in den letzten zehn Jahren entsprechende Fortbildungen besucht, sei es individuell, sei es als Team. Uns blieb auch nichts anderes übrig. Wir haben in Kindergärten gewisser Stadtbezirke 50 und noch mehr Prozent Kinder, deren Muttersprache nicht Deutsch ist. Es musste also etwas getan werden. Das gilt auch für Jugendtreffs, für Kinder- und Jugendhäuser und die Bezirkssozialarbeit.

Aber es ist richtig, es handelt sich um individuelle Kompetenz, die für uns als Leitung nicht direkt greifbar ist. Das Problem liegt bei der institutionellen Verbindlichkeit. Deswegen waren wir sehr daran interessiert, bei dem TiK-Projekt als Nürnberger Jugendamt mitzumachen, um unseren Blick für diese Fragen entsprechend zu schärfen. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an dem TiK-Projekt teilnehmen, geben auch durchweg positive Rückmeldungen vom bisherigen Verlauf.

Wir wollen die Prozesse zielführend begleiten und hoffen auf entsprechende

Ergebnisse. Aus unserer Sicht ist es wichtig, dass auch die Fachöffentlichkeit und die politische Ebene einbezogen werden, dass der Jugendhilfeausschuss sich auch in Zukunft weiterhin mit diesen Fragen beschäftigt, wobei wir heute schon ständig Vorschläge in diese Richtung einbringen, wie zum Beispiel Sprachförderung von ausländischen Kindern im Kindergarten.

### **Ulrika Zabel,**

Migrationsdienst Caritasverband, Berlin:

Ich möchte noch mal auf einen Bereich eingehen, den Sie, Herr Dr. Dormann bezüglich Ihrer Interviews genannt haben, dass zur Mehrbelastung bisher keine Untersuchung durchgeführt wurde. Auf der Liste der Stolpersteine auf dem Weg zur interkulturellen Öffnung wird sehr oft darauf verwiesen. Eine Frage: Wird es angestrebt, dazu Untersuchungen anzustellen?

Eine andere Frage dreht sich um unser Ziel, Institutionen für Migranten zu öffnen. Wollen Institutionen im Allgemeinen überhaupt Migranten als Klientel gewinnen?

### **Dr. Franz Dormann,**

Social Consult GmbH, Bonn:

Zu der Frage nach den Untersuchungen zur Mehrbelastung von Mitarbeitern: Meines Erachtens brauchen wir nicht mehr Untersuchungen, sondern mehr Veränderungen in den Organisationen. Da stimme ich völlig mit Frau John überein. Wir haben eine Veränderungsgeschwindigkeit in den Verwaltungen, die ich persönlich als erschreckend empfinde. Das ist auch unter Berücksichtigung anderer Rahmenbedingungen in den Verwaltungen – im Vergleich zu Unternehmen – meines Erachtens nicht akzeptabel.

Mit Blick auf TiK ist zu sagen, dass an TiK Institutionen teilnehmen, die für die Trägerlandschaft nicht repräsentativ sind: Es handelt sich um Interessierte – hier besteht in den Organisationen eine große Bereitschaft, an interkultureller Öffnung aktiv zu arbeiten. Wir haben ein Projekt für einen großen deutschen Wohlfahrtsverband zum Thema Qualitätsentwicklung in der Migrationsarbeit durchgeführt. Wir haben das sehr detailliert gemacht und präzise für einzelne Bereiche Qualitätskennziffern erarbeitet. Es ist deutlich geworden, dass es schwierig ist, sich mit bestimmten Fragestellungen auseinander zusetzen, z.B. der Frage nach der eigenen Verantwortung für die Ergebnisse der sozialen Arbeit. Sicher gibt es viele Aspekte, die auf die Ergebnisse einwirken. Doch die Mitarbeiter, die sich schwerpunktmäßig mit Migranten beschäftigen, haben natürlich auch eine Verantwortung für ihre Ergebnisse, die sie mit Blick auf soziale und berufliche Eingliederung erreichen.

Ich denke, es ist falsch, die Frage nach den Wirkungen der Arbeit mit Migranten auszuklammern. Im Gegenteil: Es sollte mehr daran gearbeitet werden, genauer zu ermitteln, welche Maßnahmen in welcher Situation zu welchen Ergebnissen führen. Dies ist auch kein Angriff auf die Freiheit sozialpädagogischer Arbeit. Wenn man sich mit den Mitarbeitern in den Diensten unterhält, stellt man fest, dass sie gerade praktische Hilfestellungen einfordern. Sie erwarten eine praktische, unmittelbare Hilfe für ihre konkreten Beratungs- und Hilfeprozesse mit Migranten. Darauf sind viele Projekte in Migrationsbezügen, die heute umgesetzt werden, nicht ausreichend zugeschnitten – von vielen Regeldiensten ganz abgesehen. Damit meine ich nicht TiK – TiK ist ein sehr innovatives, fortschrittliches Projekt, das die Wissensvermittlung in

## Diskussion

der jeweiligen Institution konkret werden lässt und damit den Mitarbeitern vor Ort Hilfestellungen gewährt. Aber wenn ich mir die gesamte Palette der Projekte vor Augen führe, die wir uns genauer angesehen haben, wird zu wenig auf diese konkrete Hilfestellung der Mitarbeiter hin gearbeitet. Bedenklich ist auch, dass zu oft bereits vorhandene Ansätze neu konzipiert werden. Es bedarf einer bundesweiten Übersicht über die Integrationsarbeit mit Migranten in Deutschland. Und angedockt hieran eines Angebotes an konkreter Beratungshilfe für die Mitarbeiter in Diensten, die bereits entwickelte Ansätze der Migrations- und Integrationsarbeit in ihrem Handlungsfeld umsetzen wollen.

Zur Frage nach Migranten als Klientel: Wie erwähnt, bedeuten mehr Migranten oftmals mehr Arbeit. Von daher scheuen sich die Institutionen, auf diese Gruppe aktiv zuzugehen. Letztlich ist dies aber die Frage nach der Ausrichtung sozialer Leistungen: Im Fokus sollten diejenigen stehen, die in besonderer Weise auf diese Leistungen angewiesen sind, und das sind dann zumeist Personen, die besonders beratungs- und hilfsbedürftig sind.

### **Dr. Hubertus Schröer,**

Leiter des Stadtjugendamtes München:

Das ist ein guter Anknüpfungspunkt. Ich möchte noch einmal auf die Berliner Kollegin, Frau Herpich-Behrens, und die Hamburger Kollegin, Frau Spieß, eingehen. Wir haben festgestellt, dass interkulturelle Fortbildungen von denen, die unmittelbar mit Klienten vor Ort arbeiten, besonders stark nachgefragt werden. Die Schulsozialarbeit ist meines Wissens inzwischen flächendeckend geschult, auch die Jugendgerichtshilfe

ist auf einem guten Stand. Aber von den Erziehungshilfen kommt kaum jemand. Die sitzen an ihren Schreibtischen und haben zwar auch Migrationsklienten, aber eine andere Arbeitssituation. Dabei wäre interkulturelle Kompetenz in diesem Feld besonders wichtig. Es werden für Erziehungshilfen viele Millionen ausgegeben, und ich fürchte, dass aufgrund von fehlender interkultureller Kompetenz manche Hilfe problematisch läuft.

Ein realistischer Ansatz ist es aber wohl, an den Bedürfnissen der Kolleginnen und Kollegen anzusetzen und erst einmal die zu gewinnen, die unmittelbar vor Ort mit Migranten und mit Minderheiten arbeiten. Und ein weiterer richtiger Ansatz bleibt, dass es ausschlaggebend ist, wichtige Schlüsselpersonen möglichst hoch in der Hierarchie zu gewinnen, die den Prozess der interkulturellen Öffnung unterstützen. Ansonsten ist es aussichtslos.

Wir haben eine interessante These, (die Frau Handschuck in ihrer wissenschaftlichen Arbeit gerade verfolgt): Leitbilder und Ziele wirken auch indirekt auf eine Organisation, indem sie von außen Druck entstehen lassen. Zum Beispiel: Man entwickelt ein Leitbild und klare Ziele, es geschieht aber wenig. Dann kommen von außen Druck und Fragen, warum die Ziele nicht verfolgt, warum Projekte nicht gefördert, warum interkulturelle Orientierung und Öffnung nicht verfolgt werden (ähnlich wie bei der Gleichstellungspolitik). Das heißt, dieser Druck von außen kann auch unterstützt werden.

Ich fürchte realistischere Weise, dass die interkulturelle Öffnung ein langsamer und mühsamer Prozess bleiben wird. Sicher wird auch Ihre Befragung, Herr Dormann, ergeben haben, dass das Problem häufig

noch nicht erkannt wird. Interkulturelle Öffnung und entsprechende Kompetenzvermittlung werden noch kaum als wichtig erachtet. Stattdessen wird entweder nach dem Motto verfahren, dass man schon immer mit Migranten gearbeitet habe und das auch weiter gut gehen werde, oder man behauptet, es gäbe Wichtigeres zu tun. Auch in München, obwohl wir eine prosperierende Metropole sind, stehen Fragen der Wohnraumversorgung oder der Bekämpfung von Armut im Vordergrund. Zudem gehen auch bei uns die Finanzmittel zurück.

Ich denke aber, und da bin ich wieder ganz optimistisch, dass bei uns eine interkulturelle Orientierung schon so implementiert und etabliert ist, dass diese Entwicklung nicht mehr zurückgedreht werden kann, zumindest nicht in der Sozialverwaltung. Ich bin auch im Blick auf die gesamte Stadt optimistisch, weil wir als Sozialreferat eine positive Ausstrahlung haben. Wir brauchen weitere Schlüsselpersonen, und man muss sich den Druck von außen zunutze machen und vielleicht sogar ein wenig verstärken.

### **Lale Akgün,**

Leiterin NRW-Landeszentrum für Zuwanderung,  
Solingen:

Es ist von Frau Zabel die Frage gestellt worden, ob Institutionen denn Zugewanderte als Klienten möchten. Ich würde folgendermaßen antworten: Alle Institutionen möchten am liebsten sogenannte YAWIS-Klienten, das kennt man aus den USA. YAWIS sind die Anfangsbuchstaben von Young, Attractive, White, Intelligent, Successful. Wer diese Eigenschaften erfüllt, ist der ideale Klient, den jeder haben möchte.

Die kommen aber nicht zu den Institutionen, die lösen ihre Probleme anders. Die Institutionen ihrerseits möchten keine unbequemen Klienten und stufen Zugewanderte als solche ein, auch ohne den Kontakt gehabt zu haben. Wenn man die Mitarbeiter von Institutionen fragen würde, ob sie deutsche oder ausländische Klienten bevorzugen, gehe ich davon aus, dass der Ausländer durchaus als anstrengender wahrgenommen wird. Die demographische Entwicklung wird aber die Institution zwingen, sich mit dieser Klientel auseinander zu setzen. Denn wenn ich diese Klientel nicht mehr erreiche, erfülle ich meine gesetzlichen Aufgaben nicht. Ich kann nicht einfach sagen, ich nehme nur die, die kommen.

Das gilt gerade für den Jugendbereich in den großen Metropolen, wo wie in Köln ca. 30 Prozent der Kinder und Jugendlichen unter 18 Jahren nicht deutscher Herkunft sind (da sind die Spätaussiedler noch nicht dabei). Wenn man die gesetzliche Aufgabe erfüllen möchte, muss man den Mitarbeitern klar machen, dass sie lernen müssen, auch mit dieser für sie zunächst einmal unbequemen Klientel, zu arbeiten. Wir haben nicht nur die „Sahne-Klienten“, YAWIS-Klienten.

Übrigens habe ich genau diese Problematik in den 80er Jahren in der Beratungstätigkeit schon einmal erlebt, nämlich mit Unterschichtsklienten. Ich habe geradezu das Gefühl eines déjāvus. In den Beratungsstellen waren sie gerade unsere Zielgruppe, warum kamen sie nicht zur Beratung? Wieso hatten wir in bestimmten Stadtteilen bis zu 80 Prozent Mittelschicht-Klienten, obwohl die Zusammensetzung der Bevölkerung ganz anders war? Auch da musste die Öffnung der Institution aktiv betrieben werden.

## Diskussion

### **Martin Jähn,**

Vorstand „Eine Welt der Vielfalt“, e.V., Berlin:

Ich bin Unternehmensberater und international tätig. Meine persönliche Erfahrung: Ich bin jetzt seit ca. zehn Jahren aus New York wieder in Berlin, ich habe in New York und in Barcelona gelebt. Ich habe einmal AIESEC geleitet, eine internationale Studentenorganisation und war dort weltweit aktiv. In Berlin habe ich immer ein oder zwei informelle Patenschaften. Das heißt, ich helfe Personen, die hier gegen eine Wand laufen, weil ein Bürokrat oder Beamter meint, er habe es mit einem Ausländer zu tun und dann abweisend ist.

Egal wo in der Verwaltung, es ist bereits eine klare Klassifikation der Klienten vorhanden. Das ist auch das Problem für die Frage, wie die Leute behandelt werden, und wen man als Klienten möchte. Es ist klar, dass viele der Betroffenen überhaupt nicht zu Beratungen kommen. Wir haben ferner in Deutschland das Problem, dass wir in der soziologischen Struktur der MigrantInnen nicht eine proportionale Struktur haben, wie wir sie normalerweise hätten, wenn wir nicht so eine unsinnige Migrationspolitik gemacht hätten.

Ich gebe Ihnen ein Beispiel (zu den informellen Patenschaften): Ich habe einen bulgarischen Freund, einen Bauunternehmer mit zwei Kindern. Die Kinder sind hier aufgewachsen, der Älteste kam mit zwölf Jahren, sprach kaum Deutsch, hatte in Deutsch und Geschichte im ersten Jahr Gymnasium plötzlich eine Fünf. Dann hieß es, er soll von der Oberschule zurückgenommen werden. Ich habe mich vehement dagegen ausgesprochen. Nach einem Jahr hatte er eine Vier, danach eine Drei und hat schließlich sein Abitur mit einer Zwei in Deutsch und Geschichte gemacht und stu-

diert jetzt Betriebswirtschaft. Worauf will ich hinaus? Wir laufen Gefahr, in einer Stadt wie Berlin, in der in absehbarer Zeit 20, 30, 35 Prozent der Bevölkerung aus Migrantenschichten kommen werden, diese Potentiale als Volkswirtschaft, als Gesellschaft nicht auszuschöpfen.

Die Wirtschaft denkt daran, aber in der Verwaltung müssten von ganz oben positive Ziele gesetzt werden. Es geht sicherlich darum, dem Einzelnen zu helfen, es geht um soziale Gerechtigkeit. Aber es geht auch darum, deutlich zu machen, dass Personen mit abweisendem Verhalten, ohne Offenheit gegenüber ausländischen Gruppen, der Gesellschaft schaden. Das ist ein Gedanke, der so formuliert werden muss. Man kann ihn je nach Bedarf positiv oder negativ formulieren, und das ist meines Erachtens sehr wichtig. Im Vergleich zu Unternehmen gibt es zu diesem Punkt in der Verwaltung bisher sehr wenig Ansatzpunkte. In den Unternehmen ist das inzwischen ein sensibles Thema. Aber die abweisende Haltung in vielen Bereichen der Gesellschaft kommt uns künftig an allen Fronten teuer zu stehen, sozial und finanziell.

### **Ulrike Herpich-Behrens,**

Leiterin Landesjugendamt Berlin:

Ich habe vorhin sehr spontan auf das Beispiel von Frau Akgün reagiert, dass in den Verwaltungen oder Beratungsdiensten nur eine bestimmte Gruppe von Klienten gewünscht wird: jung, erfolgreich usw. Ich bin mir da nicht so sicher. Ich habe eher die Erfahrung gemacht, dass meine Berufsgruppe immer jemanden benötigt, der oder die Probleme hat...!

Ich denke, dass ein wichtiger Schritt darin besteht, zu sehen, wer unsere Adressaten

sind, und die sind in den jeweiligen Regionen und Sozialräumen durchaus sehr unterschiedlich. Wir sollten uns genauer darüber verständigen, wen wir wie ansprechen, und was wir über diese Gruppe wissen.

Auch ich leide gelegentlich darunter, dass viele Sachen unendlich lange dauern und unendlich viel Energie vergeudet wird – manchmal wird mir ganz schwindelig von dieser Langsamkeit. Aber ich möchte auch bemerken, dass die Öffnung von Verwaltungen eine gewisse Zeit benötigt. Dicke Bretter muss man bohren! Darüber hinaus glaube ich, dass der Vergleich zwischen Wirtschaft und Verwaltung nicht 1:1 zulässig ist. Wir sind – bei allen Schwierigkeiten – Teil eines kommunalen Systems. Es ist gut und richtig, dass wir ein demokratisch verfasstes System sind, wenngleich die Prozesse viel zu oft auch lange Wege haben. Bedenken Sie, dass die beste Idee nichts nützt, wenn ich z.B. in einem Jugendhilfeausschuss damit nichts bewege. Lieber soll ein Bezirksparlament ein halbes Jahr lang diskutieren, wenn es sich dann verständigt und einen tragfähigen Beschluss fasst. Ich muss natürlich auch zur Kenntnis nehmen, dass teilweise sehr komplizierte Diskussionen über eine sehr lange Zeit ohne Ergebnis geführt werden. Aber auch das ist die Realität der Verwaltung in der Bundesrepublik Deutschland. Das sollte man nicht vergessen, auch wenn es manchmal schwer ist, dies auszuhalten.

### **Martin Jähn,**

Vorstand „Eine Welt der Vielfalt“, e.V., Berlin:

Ich möchte noch ein Beispiel dazu nennen, was ich vorhin mit dem Positiv-Besetzen meinte. Die Erfahrung mit den Arbeitsämtern ist, dass sie einen mentalen Wechsel in diesem Bereich durchgemacht

haben. Sie hatten die Chance, nicht mehr nur defensiv etwas abweisen zu müssen, weil die Gesetzgebung vorher so ausgerichtet war, sondern sie konnten plötzlich als ebenbürtiger Gesprächspartner mitgestalten. Und Sie glauben gar nicht, was das auf allen Ebenen für einen Ruck bewirkt hat. Das zur Beschleunigung und Langsamkeit. Ich glaube, es müssen positive Ziele formuliert werden.

### **Prof. Dr. Brigitte Wießmeier,**

Professorin an der Ev. Fachhochschule Berlin, TiK-Steuerungsteam:

Da würde ich gerne anknüpfen. Wenn es positive Vorbilder gibt – vorhin ist sehr viel über Leitbilder gesprochen worden – könnten wir uns daran erinnern, dass soziale Arbeit immer auch eine Menschenrechtsprofession ist. Wenn wir da ansetzen, dürfte das Ganze gar nicht so kompliziert sein. Denn die Grundlagen gibt es bereits.

### **Georges Wagner,**

Heinrich Böll Stiftung, Referent der Gemeinschaftsaufgabe Migration/Schwerpunkt Interkulturelles Management, Berlin:

Entwicklungsgeschwindigkeit in Verwaltungen, Veränderungsgeschwindigkeit bei der Wirtschaft. Ich denke, dass Wirtschaft und Verwaltungen zwei unterschiedliche Ziele haben und da stimme ich Ihnen voll zu, Frau Herpich-Behrens. Ich weiß, dass Verwaltungen gerne gute Gründe finden – durch die Organisationskultur bedingt, nicht individuell an Menschen festgemacht – um langsam zu sein. Ich weiß auch, dass die Struktur und Organisationskultur von Verwaltungen einige Bremsen eingebaut hat. Trotzdem: die Wirtschaft hat zu pro-

## Diskussion

duzieren, Dienstleistungen zu erbringen. Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter haben KlientInnen, also Menschen zu betreuen. Ich denke, das ist ein kleiner Unterschied. Der interkulturelle Veränderungsprozess findet nicht nur auf der Ebene von Verwaltungen, sondern auch auf individueller Ebene statt, wurde aber lange von wichtigen politischen Kreisen mit der Behauptung: „wir sind kein Einwanderungsland“ verleugnet.

### Thomas Hartmann

Moderator des Fachgesprächs, TiK-Projektteam,  
Berlin

Meine Damen und Herren, in den letzten Beiträgen ging es auffallend häufig um Dimensionen der Zeit. Ich werde da ganz konkret: unsere Zeit für dieses Gespräch ist abgelaufen. Ich danke Ihnen dafür, dass Sie bereit waren, Ihre Erfahrungen mit interkulturellen Öffnungsprozessen bzw. Ihre Erwartungen daran in dieser Experten-Runde mit großer Offenheit auszutauschen.

Statt eines Resumés lassen Sie mich etwas zum weiteren Vorgehen sagen: wir werden dieses Gespräch abtippen lassen und Sie bitten, Ihre eigenen Redebeiträge zu korrigieren und zu autorisieren. Dann werden wir das ganze Experten-Gespräch veröffentlichen – damit die vielen bedenkenswerten Detail-Aspekte nicht verloren gehen. Und darüberhinaus: damit Leiter und Mitarbeiter anderer Einrichtungen angeregt werden, auch ihre Institution auf die Herausforderungen des Einwanderungslands Deutschland einzustellen.

Diese Umstellung ist ein Prozess, der vor rund 10 Jahren in Deutschland begonnen hat, bei dem wir noch nicht einmal auf der

Hälfte der Strecke angekommen sind. Insofern ist hier gerade beschworene Beschleunigung sicher erforderlich. Doch zeigt ein Ereignis wie diese heutige Experten-Runde auch, wie viel sich bereits bewegt hat: noch vor 4 Jahren wäre sie – unserer Erfahrung nach – kaum zustande gekommen. Wenn man das Interesse heute mit den mühevollen Ansätzen vor noch einigen Jahren vergleicht – das macht hoffnungsvoll.