

Sabine Handschuck/Hubertus Schröer

## **Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste**

- Ein Strategievorschlag -

Das Münchner Sozialreferat (Dezernat) und insbesondere das Stadtjugendamt als größtes Amt der Sozialverwaltung versuchen seit etwa 1993 eine konsequente interkulturelle Öffnung ihrer Regeldienste und eine entsprechende Orientierung der Angebote und Maßnahmen voranzutreiben. Wir haben vor einiger Zeit in diesem Heft diese Strategie zur Verankerung von interkultureller Kompetenz in Einrichtungen der Jugendhilfe vorgestellt. Wir sind resümierend davon ausgegangen, dass „interkulturelle Kompetenz ... Handlungsbedarf auf der Ebene der Individuen, der Ebene der Teams, der Ebene der Organisation und der gesellschaftspolitischen Ebene erfordert“ (Handschuck/Schröer 1997, S. 86).

Diese Perspektive, die sehr stark auf klassischer Personalentwicklung und auf Organisationsentwicklung baut, haben wir seitdem erweitert und mit der Reformdiskussion in der öffentlichen Verwaltung verbunden (Handschuck/Schröer 2000).

Unser Strategievorschlag zur interkulturellen Orientierung und Öffnung von Organisationen besteht aus dem Versuch, die drei wesentlichen Elemente der Reform von sozialen Diensten – Instrumente des Neuen Steuerungsmodells, Erfahrungen einer beteiligungsorientierten Sozial-, Kinder- und Jugendhilfeplanung und Philosophie eines kundenorientierten Qualitätsmanagements – so miteinander zu verknüpfen und mit einer strategischen Zielorientierung zu verbinden, dass sie für die interkulturelle Orientierung von öffentlicher Sozialverwaltung und der von ihr geförderten Sozialeinrichtungen freier Träger fruchtbar gemacht werden können.

### **Zur Reformdiskussion sozialer Dienste**

Die aktuelle *Verwaltungsreformdiskussion* hat neben anderen Zielen insbesondere auch eine stärkere Kundenorientierung im Blick. Künftig soll durch eine Outputsteuerung die Leistungserbringung an den beabsichtigten Wirkungen ausgerichtet werden. Ausgangspunkt des neuen Handelns sollen Produkte sein, aus deren Beschreibung sich im Wesentlichen die Definition der Leistung, die zu erreichenden Zielgruppen, die zu verfolgenden Ziele und die dafür notwendigen Kosten ergeben. Vereinbarungen innerhalb der Verwaltung und mit freien Trägern sollen durch ein Kontraktmanagement geschehen, wobei über Zielvereinbarung gesteuert und die Erfolgskontrolle durch ein Controlling erfolgen soll.

Die Angehörigen von Minderheitenkulturen in unserer Gesellschaft sind Kundinnen und Kunden sozialer Dienstleistungen. Wenn wir die Ziele verstärkter Kundenorientierung ernst nehmen, müssen Angehörige von Minderheiten bei Produktbeschreibungen ebenso Berücksich-

tigung finden wie sie Teil konkreter Zielvereinbarungen und entsprechender Controllingverfahren sein werden.

Das Neue Steuerungsmodell in Reinkultur kann als technokratisches Modernisierungsinstrument missbraucht werden, wenn es nicht gelingt, es mit bewährten sozial- bzw. jugendpolitischen Steuerungsmöglichkeiten zu verbinden. Deshalb ist eine *beteiligungorientierte Sozial-, Kinder- und Jugendplanung* unverzichtbare zweite Säule für Steuerung. Jugendhilfeplanung beispielsweise vollzieht sich im jugendpolitischen Diskurs zwischen Trägern, Politik, Jugendamt und Betroffenen, der zur Zielfindung beiträgt. Gerade für die Jugendhilfeplanung schreibt das Kinder- und Jugendhilfegesetz Bestandserhebung, Bedarfsfeststellung und Bedarfsbefriedigung durch Maßnahmeplanung vor und verweist darauf, die Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzer zu ermitteln und zu berücksichtigen.

Eine so verstandene Kinder- und Jugendplanung lässt deutlich werden, dass eine partizipative Sozialplanung die Bedürfnisse der Angehörigen von Minderheitskulturen aufnehmen und Wege finden muss, Betroffene und Vertreterinnen und Vertreter ihrer Organisationen in den Planungsprozess einzubinden.

Neben den eher technokratischen Managementinstrumenten der Neuen Steuerung und deren Ergänzung um inhaltliche Elemente partizipativer Planung scheint uns ein dritter Steuerungsbaustein sehr wichtig: Die Einführung von *Qualitätsmanagement* in der sozialen Arbeit. Qualitätsmanagement nimmt Einfluss insbesondere auf den Prozess der Leistungserbringung, es verbessert die Prozessqualität, verankert die Sichtweise der Nutzerinnen und Nutzer in der Organisation und verschafft einen Orientierungsrahmen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und steigert damit deren Zufriedenheit. Eckpunkte für die Umsetzung von Qualitätsmanagement in einer Organisation sind nach der von uns vertretenen Qualitätspolitik (vgl. Schröder u.a. 2000) insbesondere die Folgenden:

Leitbild entwerfen,  
das in seiner Vision die interkulturelle Orientierung plakativ festschreibt.

Ziele entwickeln,  
die die Vision des Leitbildes kurz-, mittel- und langfristig konkretisieren und operationalisierbar machen.

Schlüsselprozesse benennen,  
die jene Tätigkeiten beschreiben, die für die Zielerreichung wesentlich sind.

Aufbau- und Ablauforganisation anpassen,  
wodurch beispielsweise die abweisende Struktur gegenüber nichtdeutschen Nutzerinnen und Nutzern im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung verändert wird.

Qualitätshandbuch erstellen,  
um die wichtigsten Elemente des Prozesses zu sichern und kontinuierliche Verbesserung zu ermöglichen.

Auswertungsverfahren entwickeln,  
 die geeignet sind, Ziele in kulturellen Überschneidungssituationen angemessen zu evaluieren  
 (Ausführlich dazu: Handschuck/Schröer 2000, S. 5, 9 ff.).

Schon mit dieser nur sehr groben Skizzierung jener drei Säulen, auf denen modernes Verwaltungsmanagement zu beruhen hat, sollte deutlich werden, dass darin eine Fülle von Ansatzpunkten angelegt ist, die interkulturelle Orientierung von öffentlicher Sozialverwaltung und der von ihr geförderten Sozialeinrichtungen freier Träger maßgeblich zu verstärken. Im Folgenden soll deshalb der Versuch gemacht werden, die Ziele einer interkulturellen Orientierung und Öffnung von sozialen Diensten in die Strategie einer Verwaltungsreform einzubetten und die in diesem Zusammenhang entwickelten Instrumente auf ihre Brauchbarkeit für die Durchsetzung interkultureller Ziele zu überprüfen. Diese Überlegungen basieren nicht in vollem Umfang auf konkreten Erfahrungen. Sie sind eine Mischung aus Praxiserfahrung und konzeptionellen Überlegungen, stellen insoweit also einen Werkstattbericht dar und sind noch mitten in der Entwicklung. Wesentliche Grundlage bildet ein Pilotprojekt zur Einführung von Qualitätsmanagement in den Einrichtungen der Jugendhilfe in München. (Schröer u.a. 2000). Wir wollen anhand der fünf wesentlichen inhaltlichen Schritte zur Implementation von Qualitätsmanagement die Chancen für eine interkulturelle Öffnung und Orientierung von Einrichtung der sozialen Arbeit diskutieren.

### **Interkulturelle Orientierung des Organisationsleitbildes**

Komprimierter Ausdruck der eigenen Organisationskultur ist ein Leitbild, das in knapper, thesenhafter Form die zentralen Grundsätze, Ziele und Strukturprinzipien formuliert. Die Kultur einer Organisation sind jene Regeln, Werte und Strukturen, die (bewusst oder unbewusst) deren Geist, Erscheinungsbild und Wirksamkeit nachhaltig beeinflussen. Werte, Normen, Handlungsprinzipien oder Strukturen sind somit Steuerungsgrößen, die es zu entwickeln, zu pflegen und zu verändern gilt. Das Leitbild gibt die Basis für die gemeinsame Zielorientierung, aus der sich die konkreten Zielvereinbarungen auf allen Ebenen ableiten. Insoweit ist es wesentliche Voraussetzung für die Qualitätspolitik der Organisation. Es wendet sich identitätsstiftend nach innen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, nach außen gibt es gegenüber den Nutzerinnen und Nutzern Auskunft, welche Ziele die Organisation verfolgt und welchen Nutzen die Öffentlichkeit davon hat.

Das Münchner Sozialreferat hat in seinem Leitbild sowohl bei der Formulierung grundlegender Werte wie bei der Vorgabe der globalen Ziele ein eindeutiges Bekenntnis zur interkulturellen Öffnung und Orientierung der Organisation abgelegt (Sozialreferat 1996, S. 2). Diese noch recht abstrakten Festlegungen sind in einem eigenständigen Katalog „Interkulturelle Ziele des Sozialreferates für eine bessere Ausrichtung der Regeldienste auf die ausländische Wohnbevölkerung“ konkretisiert worden (Sozialreferat/Sozialplanung 1995). Die damit

vorgegebene allgemeine Zielsetzung wird in den jeweiligen Jahreszielen konkretisiert und fortgeschrieben und für die einzelnen Organisationseinheiten des Sozialreferates verbindlich gemacht.

Die kommunale Kinder- und Jugendplanung in München hat sich eigenständige „Leitlinien für eine interkulturell orientierte Kinder- und Jugendhilfe“ gegeben und – wie in den anderen Querschnittsbereichen auch – vom Kinder- und Jugendhilfeausschuss verabschieden lassen (Sozialreferat/Stadtjugendamt 1999). In diesen Leitlinien wird ausgehend von der derzeitigen demografischen und sozioökonomischen Situation in München und unter Berufung auf die einschlägigen gesetzlichen Grundlagen als Handlungsanforderungen zunächst formuliert: „Fachspezifisches Wissen über die unterschiedlichen Lebenszusammenhänge ist zu vermitteln, kulturelle und soziale Übersetzungsarbeit ist zu leisten, Prozesse der dauerhaften Reflexion interkultureller Kinder- und Jugendarbeit sind anzustoßen und zu institutionalisieren. Erkenntnisse über spezifische Benachteiligungen von Bevölkerungsgruppen der multikulturellen Stadtgesellschaft sollen in konkrete Leistungsangebote münden. Hierunter sind präventive Maßnahmen zu verstehen, die zur Verbesserung der Lebensqualität auch ausländischer Kinder und Jugendlicher sowie ethnischer Minderheiten beitragen. Das gilt aber auch für einzelfallbezogene Hilfen, die Benachteiligungen nichtdeutscher Familien kompensieren und individuelle Entwicklungschancen ihrer Kinder und Jugendlichen fördern helfen. Es bedarf dafür der Entwicklung und Förderung eines interkulturellen Verständnisses. Interkulturelle Verständigung in der Stadtgesellschaft fordert eine interkulturelle Sozialarbeit in den sozialen Diensten und Einrichtungen der Stadtverwaltung, die auf die kulturell stark differenzierte Stadtgesellschaft angemessen reagiert, indem sie sozialpädagogische Qualitätsstandards herausbildet, die interkulturelle Konzeptionen und Methoden zum Inhalt haben.“

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

- wechselseitige Integration und die Gleichberechtigung unterschiedlicher ethnischer und kultureller Gruppen durch kulturelle Übersetzungsarbeit ermöglicht,
- Partizipationsmöglichkeiten in allen gesellschaftlichen Teilbereichen erschließt,
- strukturelle Benachteiligungen im sozialen Bereich wahrnimmt und durch kompensatorische Angebote ausgleicht,
- die Ängste von vermeintlichen und realen Benachteiligungen aller Bevölkerungsgruppen zum Ausgangspunkt von Handlungsstrategien nimmt,
- unterschiedliche kulturelle Orientierungen und Lebensweisen von Individuen und Gruppen anerkennt und ihnen Geltung verschafft,
- den Erwerb von Fähigkeiten ermöglicht, mit kultureller Vielfalt und den damit verbundenen unterschiedlichen Bedürfnissen und Interessenlagen kompetent umzugehen,
- Fremdenfeindlichkeit, Rassismus, wechselseitige Stereotypisierung und Fremdenfeindlichkeit thematisiert und durch Demokratieerziehung und antirassistische Erziehung gegensteuert,
- Eigeninitiative und Selbsthilfe fördert und die Netzwerke verschiedener kultureller Gruppen stützt und damit ressourcenorientiert an den Stärken der Zielgruppen ansetzt.“

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

Der öffentliche Träger muss im Rahmen seiner Planungsverantwortung sicher stellen, dass die gleichberechtigte Teilhabe aller Minderheiten an den Angeboten der Jugendhilfe angestrebt wird. Dabei ist darauf zu achten, dass allen Gruppen ein Podium zur Bedürfnisartikulation geschaffen wird. Für die Bedarfserhebung müssen interkulturelle Zugangsweisen gefunden werden. Ferner müssen Mittel bereitgestellt werden für die Förderung anerkannter freier Träger wie für die Unterstützung der eigenständigen ethnischen Gruppierungen. Besonders ist darauf zu achten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Zeit, Instrumente und Methoden zur interkulturellen Qualifizierung zur Verfügung zu stellen. Schließlich sind die Träger selbst aufgerufen sicher zu stellen, dass sie und ihre Einrichtungen eine interkulturelle Orientierung deutlich machen und in ihrer Arbeit den formulierten Zielen folgen. Damit ist ein verbindlicher Rahmen für die interkulturelle Orientierung und Öffnung in München gegeben, die Umsetzung muss durch Zielvereinbarungen auf der Kontraktebene und auf der Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sichergestellt werden.

Alle diese Leitbilder, Leitlinien und Grundsätze sind vom Stadtrat der Landeshauptstadt München verabschiedet worden. Es wäre illusionär zu glauben, damit wäre Interkulturelle Orientierung und Öffnung durchgängige Maxime des politischen Verständnisses und des täglichen Verwaltungshandelns in München. Dies gilt nicht einmal für die Dienste der Sozialverwaltung, die sehr viel näher an den Herausforderungen und sehr viel länger an den damit verbundenen Fragen arbeiten. Gleichwohl bleibt festzuhalten, dass es wenige kommunale Verwaltungen geben dürfte, die schon so weit sind. Die kontinuierliche und langfristig angelegte Arbeit an dem Thema hat dazu geführt, dass derzeit stadtweit eine verbindliche Definition interkultureller Kompetenz erarbeitet wird, die zur Grundlage für die Beschäftigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der gesamten Stadtverwaltung gemacht werden soll.

### **Konkretisierung in Zielen und für Zielgruppen**

Aus dem Leitbild sind einrichtungsbezogen die jeweiligen Ziele kurz- und mittelfristig zu konkretisieren, als Jahresziele festzulegen und in Zielvereinbarungen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auszuhandeln.

Es ist ein wesentliches Verdienst der Verwaltungsreformdiskussion, dass die Ziele des eigenen Handelns in den Vordergrund gerückt und dafür entsprechende Instrumente entwickelt worden sind. Idealtypisch ist die Vorstellung, dass die politische Führungsebene strategische Ziele vorgibt, die auf der Steuerungsebene der jeweiligen größeren Verwaltungseinheit (Dezernate/Referate) für den eigenen Bereich konkretisiert und dann für die Vollzugseinheiten (Ämter/Abteilungen) operationalisiert werden. Dies lässt sich prinzipiell auch auf das Verhältnis zu den freien Trägern übertragen, wobei nach innen wie nach außen über Kontrakte gesteuert werden kann. Hier ist ein wesentlicher Ansatz für die Umsetzung der interkulturellen Orientierung einer Organisation in praktisches Handeln.

Auch dafür soll das Sozialreferat in München als Beispiel dienen. Seitdem es eine klare Zielformulierung gibt, die jährlich vom Stadtrat verabschiedet wird, findet sich als ein Schwerpunktziel die Förderung von Verständnis zwischen unterschiedlichen Kulturen. Darunter wird als Rahmenziel formuliert: "Die sozialen Angebote in München werden immer stärker von der ausländischen Bevölkerung nachgefragt. Deshalb ist es weiterhin notwendig, die Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im interkulturellen Umgang zu erhöhen, um die Angebote auch für die ausländische Bevölkerung abzustimmen. Grundlage hierfür bilden die interkulturellen Ziele des Sozialreferates." In einem Bündel zielgerichteter Maßnahmen werden dann Einzelziele formuliert, beispielsweise die interkulturelle Kompetenz des Personals im Sozialreferat und seiner Kooperationspartner durch Fachtagungen und Fortbildungen und durch die Gewinnung ausländischer Kolleginnen und Kollegen zu verbessern. Dafür wird konkret festgelegt, wieviel Trainings an wieviel Tagen für wieviele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeboten werden, welche Fachtagungen und Fachgespräche mit welchen Schwerpunkten und Zielgruppen durchgeführt werden, welche Maßnahmen ergriffen werden sollen, um das Leistungsangebot des Sozialreferates bei Minderheitenkulturen besser zu vermitteln oder welche Einzelprojekte für welche Zielgruppen durchgeführt werden. Ebenso ist festgelegt, dass jede Organisationseinheit „mindestens eine weitere qualifizierte Arbeitskraft mit Erfahrungen im Bereich der Migration (aus dem Ausland zugewandert, eingebürgert oder mit besonderen Kenntnissen fremder Kulturen) gewinnen“ wird. Um Aufschlüsse über einen eventuell notwendigen Einsatz von Dolmetschern und muttersprachlichen Helfern zu bekommen, untersuchte das Sozialreferat 1999 die interkulturelle Kommunikation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit der ausländischen Klientel. Weiterhin wurde eine Studie zu interkulturellen Kompetenz von deutschen und ausländischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Sozialreferat durchgeführt, um Aufschluss über Fragen in der Personaleinstellung und Personalführung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationserfahrung zu gewinnen.

Diese Zielsetzungen sind in einer Form operationalisiert, dass am Jahresende tatsächlich evaluiert werden kann, ob und in welchem Umfang Ziele erreicht worden sind. Auch über die Zielerreichung wird – zumindest quantitativ - jährlich dem Stadtrat Bericht erstattet. Ergänzt werden diese Einzelziele für die Gesamtverwaltung oder einzelne Verwaltungsbereiche noch durch individuelle Zielvereinbarungen, die beispielsweise der Jugendamtsleiter mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter trifft. Hier wurde etwa ausgehandelt, wer Ansprechpartner in den einzelnen Abteilungen für interkulturelle Fragestellungen ist, dass sich diese Ansprechpartner interkulturell fortbilden, welche Informationsmaterialien in welche Sprachen übersetzt

werden oder wie verstärkt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit interkultureller Kompetenz für die Arbeit im Stadtjugendamt gewonnen und dann auch begleitet werden können.

Ein weiteres und noch wirkungsvolleres Instrument zur Umsetzung interkultureller Ziele im sozialen Handeln dürften Produktpläne und Produktbeschreibungen sein. Das Produkt als Ergebnis des Handelns einer Organisationseinheit bei der Erfüllung der ihr zugewiesenen Aufgaben ist der Ausgangspunkt des neuen Denkens und Handelns. Der Produktplan gibt eine Übersicht darüber, welche Leistungen von einer Organisationseinheit erbracht werden. Die Produktbeschreibungen enthalten eine zusammenfassende Darstellung der wesentlichen kundenbezogenen Leistungen und der wesentlichen Auftragsgrundlagen und gibt die verantwortliche Organisationseinheit an. Von besonderem Interesse ist die Bestimmung der Zielgruppen und die Angabe von Zielen, differenziert nach Grundsatzzielen und konkreten Handlungszielen. Interessant sind Angaben zur Qualität, auch wenn nur Mindestaussagen zur Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität getroffen werden können.

Wenn es gelingt, im Rahmen von Produktbeschreibungen Ziele, Zielgruppen und Qualitätsstandards interkultureller Arbeit zu verankern, wäre ein wesentlicher Schritt getan. So ist es in München gelungen, in dem Leitfaden, der die Struktur der Produktbeschreibungen und Erläuterungen zu deren Merkmalen vorgibt, ausdrücklich die interkulturelle Orientierung zu verankern. Danach muss die Bestimmung der Zielgruppen möglichst genau durch Bezug auf soziokulturelle Merkmale wie Alter, Geschlecht, Familienstand oder Nationalität erfolgen. Die Grundsatzziele müssen die Querschnittsaufgaben wie interkulturelle, geschlechtsspezifische oder behindertenbezogene Leitlinien ausdrücklich berücksichtigen. Bei den qualitativen Aussagen soll eine Operationalisierung beispielsweise dahingehend erfolgen, dass der Qualifizierungsgrad des Personals deutlich beschrieben wird. Das setzt für viele Handlungsfelder interkulturelle Kompetenz voraus. Nach der Münchner Praxis durchläuft eine Produktbeschreibung mehrere Stufen, bevor sie abschließend vom Stadtrat verabschiedet wird. Danach dürfte es in Zukunft nicht mehr möglich sein, dass eine Produktbeschreibung ohne konkrete Ziele für Minderheitenkulturen vorgelegt wird. Nachdem Produktbeschreibungen nicht nur nach innen wirken sollen, sondern auch für die freien Träger Vorgaben enthalten und in Form von Leistungsbeschreibungen im Rahmen des Kontraktmanagements aufgegriffen werden, ist zumindest von den Rahmenbedingungen her sichergestellt, dass die interkulturelle Orientierung und Öffnung sozialer Dienste und Dienstleistungen festgeschrieben ist. Entscheidend ist natürlich, dass die Zielerreichung evaluiert und Konsequenzen aus deren Ergebnissen gezogen werden.

Qualitätsmanagement ist Führungsaufgabe. Es ist deshalb wichtig, interkulturelle Orientierung in den Köpfen von Führungspersonal zu verankern. Für den Münchner Sozialbereich war die Ausgangssituation deshalb vergleichsweise positiv, weil Referatsleitung wie Jugendamtsleitung sich mit interkulturellen Zielen identifizieren und ihre Umsetzung aktiv betreiben. Führungskräfteentwicklung und Personalentwicklung sind deshalb wichtige Bausteine in einem Konzept interkultureller Orientierung und Öffnung.

## **Festlegung von Schlüsselprozessen**

Im Mittelpunkt sozialen Handelns steht der Prozess der Leistungserbringung. Schlüsselprozesse sind jene Tätigkeiten, die für Kundenorientierung, Zielerreichung und Qualitätssicherung besonders wichtig sind. Zur Identifizierung von Schlüsselprozessen wird ein Ist-Soll-Vergleich zwischen den angestrebten Zielen und dem tatsächlichen Handeln durchgeführt. Erst wenn ein Prozess ausreichend beschrieben ist, besteht die Möglichkeit, ihn zielführend zu verbessern. Schlüsselprozesse in kulturellen Überschneidungssituationen haben noch einmal eine ganz besondere Bedeutung und lassen sich für synergetische Effekte nutzen.

Jeder Schlüsselprozess muss deshalb aus unterschiedlichen kulturellen Perspektiven analysiert werden, um in *kulturelle Synergie* zu münden. Synergie wird verstanden als die Verbindung verschiedener Elemente kultureller Orientierungssysteme, die in ihrer Wechselwirkung eine neue Qualität ergeben. Das soll im Folgenden knapp skizziert werden, wobei wir ein Modell kultureller Synergie von Adler (1980) adaptieren und in sieben Schritte übersetzen (nach Thomas 1993, S. 412). (Vgl. Schaubild)

Ein einfaches Beispiel, das im Rahmen eines interkulturellen Trainings von einer Migrantin erzählt wurde, nennen wir sie Frau X und von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern diskutiert wurde.

*Frau X besucht eine Behörde. Nach einem kurzen Kopfnicken lautet die erste Frage der Behördenvertreterin, nennen wir sie Frau Y: "Ihr Name bitte?" Das Gespräch hat begonnen.*

Der Gesprächseinstieg wird darüber mitentschieden, ob die Kundin die Behörde als kundenorientiert wahrnimmt oder nicht. Es handelt sich also um einen Schlüsselprozess, der die weitere Kommunikation in ihrem Gelingen beeinflusst. In einer interkulturellen Begegnungssituation ist die Frage nach dem Namen und seine Verwendung Bestandteil einer interkulturellen Kommunikation, die von den Beteiligten interkulturelle Kompetenz erfordert. Als interkulturelle Kompetenz wird die Reflexion der eigenkulturellen Orientierungssysteme verstanden verbunden mit der Bereitschaft, das eigene Regelsystem als *eine* Perspektive unter anderen Möglichen anzusehen. Auf der Basis der Anerkennung von Vielfalt können so in kulturellen Überschneidungssituationen synergetische Lösungen gefunden und Handlungskompetenz erworben werden.

Was heißt das bezogen auf das angeführte Beispiel aus der Sicht der Behördenvertreterin, die in diesem Fall in der Mehrheitsgesellschaft sozialisiert wurde und der Kundin, die in diesem Fall in einer eher kollektivistischen, personenbezogenen Kultur sozialisiert wurde?

#### 1. Situationsanalyse:

Zwei Personen unterschiedlicher kultureller Herkunft begegnen sich in den Rollen der Kundin und der Behördenvertreterin. Frau Y spricht deutsch als Muttersprache, Frau X spricht deutsch als Fremdsprache und hat damit eine Vorleistung erbracht, die wesentlich zum Gelingen der Kommunikation beitragen kann. Das Ziel von Frau X ist, eine Dienstleistung in Anspruch zu nehmen. Das Ziel von Frau Y ist, im kundenorientierten Umgang den Anspruch auf Dienstleistung zu prüfen und sie entweder zu erbringen oder ihn abzulehnen. Es besteht ein Machtgefälle zu Lasten von Frau X. Die Sprach- und Kultursouveränität sowie die Kennt-



nis der Situation sind nicht ausgewogen. Beide Personen wünschen eine gelungene Kommunikation. Frau Y eröffnet die Kommunikation durch Abfrage des Namens von Frau X.

Mögliche Sicht von Frau Y: Ein alltäglicher Arbeitsvorgang beginnt durch die Abfrage des Namens der Kundin, um die nach Anfangsbuchstaben des Nachnamens geregelte Zuständigkeit zu prüfen.

Mögliche Sicht von Frau X: Ein Beratungsgespräch wird durch die gegenseitige namentliche Vorstellung eröffnet.

## 2. Reflexion der kulturellen Orientierungssysteme:

Frau Y:

Die Abfrage des Namens ist sachbezogen, wichtig ist die korrekte Schreibweise zur Registrierung und Ablage des Vorgangs. Verständigungsschwierigkeiten werden durch die Aufforderung den Namen zu buchstabieren, gelöst. Die eigene namentliche Vorstellung ist für den Arbeitsvorgang unerheblich. Die Anrede reguliert Nähe und Distanz. Das „Sie“ und die Verwendung von „Frau“ in Verbindung mit dem Nachnamen sind der Situation angemessen. Schwierig auszusprechende Namen werden vermieden und durch „Sie“ in der Anrede ersetzt, um durch Falschaussprache nicht unhöflich zu wirken.

Frau X:

Die Vorstellung mit dem Eigennamen wird durch einen Beziehungsaspekt bestimmt. Die Herstellung einer guten Beziehung ist für ein erfolgreiches Beratungsgespräch Voraussetzung. Verständigungsschwierigkeiten werden durch Wiederholung behoben. Die gegenseitige namentliche Vorstellung entspricht den Regeln der Höflichkeit. Die Ansprache mit dem Namen und das Bemühen um eine korrekte Aussprache drücken Respekt und Achtung aus.

## 3. Beschreibung der kulturellen Überschneidung, Ähnlichkeiten und Unterschiede:

In Gesprächen zwischen Behördenvertreterinnen und -vertretern und Kundinnen bzw. Kunden ist ein Ungleichgewicht in der Kommunikation angelegt. Die Größe der Machtdistanz variiert und ist abhängig von ihrer Organisation in Verwaltungsstrukturen im jeweiligen kulturellen Kontext.

In jedem kulturellen Kontext gibt es Eigennamen. Die Regeln ihres Gebrauchs variieren. Die Namensgebung ist, soweit vorhanden, durch das nationale Namenrecht geregelt.

In allen Kulturen erfüllt die Verwendung, Umschreibung, oder Auslassung von Namen kommunikative Funktionen wie die Vermittlung von Beziehungsaspekten und Rollen. Unangemessene Referenzformen wie „Du“ statt „Sie“ können bewusste wie unbewusste Missachtung, aber auch einfach Unkenntnis gesellschaftlicher Normen oder mangelnde Sprachkompetenz zum Auslöser haben. Einen Namen zu buchstabieren setzt eine sehr hohe Sprachkompetenz voraus.

Das Ziel der Kundenorientierung impliziert in der deutschen Behördenkultur das Bestreben, ein Ungleichgewicht der Kommunizierenden möglichst klein zu halten. In interkulturellen Überschneidungssituationen (diese finden durchaus auch zwischen Menschen gleicher Nationalität und Ethnie statt) kann sich das vorhandene Ungleichgewicht verstärken. Auf der einen Seite sind die Kenntnisse der strukturellen Bedingungen und der Handlungsabläufe gegeben und die Sprachkompetenz ist hoch. Auf der anderen Seite kann die Sprachkompetenz in der

eingeforderten Verkehrssprache („Beamtendeutsch“) eingeschränkt sein und die Unkenntnis von Verwaltungsabläufen kann die Handlungsmöglichkeiten einschränken.

#### 4. Kulturelle Kreativität:

Was kann das Eigene, was kann das andere kulturelle Orientierungssystem zu einer synergetischen Lösung, zu einer Handlungskompetenz der interkulturell Kommunizierenden beitragen?

Frau Y in der Gesprächssituation:

Akzeptanz des Beziehungsaspektes durch die eigene namentliche Vorstellung. Erläuterung des Sachbezuges durch Information über die Bedeutung des Nachnamens für die Zuständigkeit. Inanspruchnahme der Kompetenz der Kundin durch die Bitte nach Hilfestellung bei der Aussprache des Namens der Kundin. Vergewisserung, dass die gewählte Anredeform als angemessen empfunden wird usw.

Frau Y nach der Gesprächssituation:

Gedächtnisstütze durch Lautschriftvermerk für sich selbst und als Hilfestellung für Kolleginnen und Kollegen. Korrektur der Maschinenschrift durch Einfügen von Zeichen, die auf der Tastatur des Schreibgerätes nicht vorhanden sind. Sich über den Umgang mit Eigennamen in unterschiedlichen Kulturen informieren. Diese Informationen weiter geben. Anregen, dass eine Spalte für Lautschrift in Formulare aufgenommen wird. Informationsbroschüre anregen usw.

Frau X in der Gesprächssituation:

Akzeptanz des Sachbezuges und damit der Zuständigkeit. Erläuterung des Eigennamens durch Information über Orthographie und Phonetik. Inanspruchnahme der kulturellen Kompetenz von Frau Y durch Übernahme der Anredeform und Annahme von Aussprachehilfen. Kreative Vermittlung (z.B. gab eine japanische Studentin ihren Namen mit Motoka an und ergänzte als Vermittlungshilfe, dass er wie das englische Wort „motocar“ ausgesprochen würde. Eine türkische Kollegin ließ ihre langsame Lippenmodulation beobachten).

Frau X nach der Gesprächssituation:

„Öffentlichkeitsarbeit“ durch die Weitergabe von Informationen an Bekannte. Abbau von Zugangsbarrieren, durch die Weitergabe der Erfahrung einer gelungenen, achtungsvollen Begegnung mit Frau Y in ihrer Rolle als Behördenvertreterin.

#### 5. Auswahl geeigneter Verhaltensalternativen

Unter der Fragestellung welche der gefundenen Verhaltensalternativen sowohl das eigene wie auch das andere Orientierungssystem erweitern können und mit den jeweiligen Zielen (hier Kundenorientierung bzw. Inanspruchnahme einer Dienstleistung) übereinstimmen, wird eine als angemessen empfundene Alternative ausgewählt.

#### 6. Implementierung

Für den Schlüsselprozess im Arbeitsprozess wird von Frau Y eine synergetische Lösung eingeführt. Bei dem hier vorgestellten Beispiel kann dies die eigene namentliche Vorstellung sein, die Verwendung von Lautschrift in den eigenen Unterlagen oder die Anregung, die Einführung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch ein interkulturelles Trainingsele-

ment über Namensgebrauch und Gesprächseinstiege in interkulturellen Überschneidungssituationen zu ergänzen.

#### 7. Überprüfung der Implementierung

Es bedarf der Überprüfung, ob der Schlüsselprozess angemessen analysiert und operationalisiert wurde. In diesem Beispiel könnte eine Kundinnen- und Kundenbefragung Aufschluss darüber geben, ob von Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft die von Frau Y vorgenommene Ablaufveränderung als kundenorientiert wahrgenommen wird.

### **Veränderung der Aufbau- und Ablauforganisation**

Aus veränderten Arbeitsprozessen muss sich eine Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation der Einrichtung ergeben. Dazu gehört, dass sich die abweisende Struktur öffentlicher Verwaltung gegenüber nichtdeutschen Nutzerinnen und Nutzern und die Abwehr nichtdeutschem Personal gegenüber verändert. Die Analyse von Schlüsselprozessen wird ganz wesentlich dazu beitragen können, diese Zugangsbarrieren für Minderheitenkulturen zu identifizieren.

#### Strukturelle Ausgrenzungsmechanismen abbauen

Bisher ist es auch in München noch zu wenig gelungen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit interkultureller Kompetenz, insbesondere auch Angehörige von Minderheitenkulturen für den Öffentlichen Dienst zu gewinnen. Im Kontakt mit den Münchner Fachhochschulen wird deshalb seit langem durch verschiedene Aktivitäten versucht, mögliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frühzeitig für eine Arbeit in der Sozialverwaltung zu interessieren.

Neben subjektiven Zugangshemmungen, die für nichtdeutsche Studierende gegenüber der Sozialverwaltung bestehen, ist es notwendig, auch strukturelle Ausgrenzungsmechanismen zu verändern. Die abweisende Struktur öffentlicher Verwaltung wirkt insbesondere negativ gegenüber Menschen mit anderer kultureller Erfahrung. (vgl. dazu Gaitanides 1996, S. 44 ff.; Handschuck/Schröer 1997, S. 78 f.)

Ein wesentlicher Schritt zur Veränderung dieser strukturellen Ausgrenzungsmechanismen dürfte in München damit gelungen sein, dass interkulturelle Kompetenz als Schlüsselqualifikation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht mehr nur in Einzelbereichen bzw. für Sonderfunktionen als notwendig erachtet wird. Der beharrlichen Arbeit nicht zuletzt des Sozialreferates gemeinsam mit der Stelle für interkulturelle Arbeit ist es gelungen, die Förderung interkultureller Kompetenz stadtweit zum Thema zu machen. Inzwischen arbeitet dazu ein referatsübergreifender Arbeitskreis, an dem insbesondere das für Personaleinstellungen zuständige Querschnittsreferat für Personal- und Organisationswesen beteiligt ist. Mit der Erarbeitung einer einheitlichen Definition interkultureller Kompetenz wird das Ziel verfolgt, diese Schlüsselqualifikation operationalisierbar und damit ausschreibungsfähig zu machen. Es besteht berechtigte Hoffnung, dass in absehbarer Zeit zumindest für die Felder, die in besonderem Maße mit Angehörigen von Minderheitenkulturen zu tun haben, interkulturelle Kompe-

tenz als Voraussetzung für Bewerbungen bzw. als Verpflichtung zu berufsbegleitender Weiterqualifizierung festgeschrieben wird.

#### Zugänglichkeit für fremdethnische Zielgruppen erleichtern

Die Mechanismen, die potentielle Bewerbungen von Nichtdeutschen verhindern, erschweren selbstverständlich auch den Zugang für ethnische und kulturelle Minderheiten zur Verwaltung. Eine wesentliche Zugangsschwelle ist zweifellos, dass es zuwenig interkulturell kompetente bzw. aus den wichtigsten Minderheiten einer Stadtgesellschaft stammende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt. Die Erfahrung fehlender "Verständigungsorientierung" (Hinz-Rommel 1996, S. 23) bestärkt Misstrauen und Skepsis gegenüber den Angeboten von Regeleinrichtungen und bestätigt immer wieder das fehlende Vertrauen in die Empathiefähigkeit deutscher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Verwaltung. Verstärkt werden solche Entfremdungserscheinungen auch dadurch, dass die Herkunft vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Mittelschicht mit einer entsprechenden Gesprächsführung, Problemorientierung und Zielgerichtetheit Angehörigen von Minderheitenkulturen ebensolche Probleme bereiten, wie wir sie aus der Arbeit mit deutschen Unterschichtangehörigen kennen.

Neben diesen eher subjektiv vermittelten Zugangshemmnissen spielen auch strukturelle Probleme eine Rolle. Öffnungszeiten, Zugangswege, Raumgestaltungen, Umgangsstile, Abstraktionsfähigkeiten - alles Hinweise auf entscheidende Schlüsselprozesse - machen schon deutschen Nutzerinnen und Nutzern trotz entsprechender Sozialisation manchmal schier unüberwindbare Probleme. Dies gilt in noch viel stärkerem Maß für Menschen, die über eine ganz andere Kommunikationserfahrung, Kenntnis von Verwaltungsstrukturen oder Bewältigung von Notlagen verfügen. Ein weiteres Problem, das die Wirksamkeit von sozialer Arbeit zunehmend in Frage stellt, ist die arbeitsteilige und spezialisierte Problemlösungsstrategie in unserem Sozialsystem. Die Bearbeitung von Teilfragen, die Verweisung auf andere Zuständigkeiten, das undurchsichtige Zusammenspiel vielfältiger Strukturen wird im Zweifel als Inkompetenz und Zurückweisung erlebt.

Nachdem damit Fragen der generellen Funktionsfähigkeit unserer Sozialverwaltung angesprochen sind, werden diese Probleme im Rahmen von Verwaltungsmodernisierung bearbeitet. So wird etwa in München in der neuen Organisation eines Sozialbürgerhauses eine professions- und dienststellenübergreifende Organisation erprobt, bei der Rat- und Hilfesuchende von einem Prozessverantwortlichen durch den gesamten Prozess der Hilfeleistung verantwortlich geführt werden. Damit sollten wesentliche strukturelle Defizite der Vergangenheit angehören. Für die Beseitigung der eher subjektiv begründeten Zugangsschwellen dürften Maßnahmen der Personalentwicklung von entscheidender Bedeutung sein.

## Interkulturelle Kompetenz des Personals erweitern

Soll die interkulturelle Kompetenz des Personals erweitert werden, stellt sich als Erstes die Frage, welche Fähigkeiten sich hinter diesem Begriff verbergen und wie diese gefördert werden können. Wenn wir Kultur als ein System von Konzepten, Überzeugungen, Einstellungen und Werteorientierungen verstehen, mit dem gesellschaftliche Gruppen auf strukturelle Anforderungen reagieren, ist interkulturelle Kompetenz als Erstes die Fähigkeit, das eigene personale wie kollektive Orientierungssystem zu reflektieren und das eigene Regelsystem als *eine* Möglichkeit unter *anderen* wahrzunehmen. Dies ist nur auf der Basis von Anerkennung unterschiedlicher Regelsysteme möglich.

Faktoren wie Nationalität, Ethnie oder Religionszugehörigkeit reichen nicht aus, um einen kulturellen Kontext zu beschreiben. Gesellschaftliche Gruppen unterscheiden sich auch durch den sozialen, politischen und ökonomischen Status und durch viele weitere Faktoren wie beispielsweise Geschlecht, Generationszugehörigkeit, Bildung usw. Es besteht ein Wechsel, ein Nebeneinander und eine Gleichzeitigkeit von Gruppenzugehörigkeiten. Die Zuordnung zu einer kulturellen Gruppe ist in soziale, politische und ökonomische Kontexte eingebunden und geschieht sowohl durch Selbstdefinition als auch durch Fremdzuschreibung. Interkulturelle Kompetenz beinhaltet die Fähigkeit, Definitionsmacht als solche wahrzunehmen und die eigenen Zuschreibungen zu hinterfragen.

Die Reflexion der eigenen kulturellen Identität festigt die Eigenidentität. Interkulturelle Kompetenz beinhaltet die Fähigkeit ohne „Ich - Verlustängste“ Unterschiede wahrzunehmen, auszuhalten, zu benennen und zu respektieren. Interkulturelle Kompetenz in der Verwaltung und in der sozialen Arbeit ist Handlungskompetenz in interkulturellen Überschneidungssituationen und ermöglicht, Schlüsselprozesse zu analysieren und synergetische Handlungskonzepte zu entwickeln, diese zu implementieren und ihre Implementierung zu überprüfen. Kulturelle Orientierungssysteme unterliegen einem ständigen Wandel. Der Erwerb interkultureller Kompetenz ist damit ein fortlaufender, dialogischer Lernprozess. Interkulturelle Arbeit ist Übersetzungsarbeit in kulturellen Überschneidungssituationen mit dem Ziel, interkulturelle Missverständnisse zu verringern und Partizipationsmöglichkeiten zu erhöhen.

Bereits aus dieser knappen Zusammenfassung einiger Aspekte interkultureller Kompetenz lassen sich Inhalte und Methoden für Fortbildungsangebote ableiten:

### - An den Fähigkeiten anknüpfen

Die Reflexion der eigenen kulturellen Kompetenz der Teilnehmenden ermöglicht es, die jeweilige Fähigkeit, sich im eigenen Regelsystem bewegen zu können, nicht als selbstverständlich hinzunehmen, sondern als Ergebnis eines langen Lernprozess zu erkennen. Fähigkeiten und Stärken können benannt und anerkannt werden. Aus eigener Erfahrung werden Mehrfachzugehörigkeiten zu sozialen Gruppen erschlossen. Die Gefahr, interkulturelle Begegnungssituationen in ihrer Wahrnehmung auf Faktoren wie Nationalität oder Ethnie zu reduzieren, werden diskutiert. Sensibilisierende Übungen helfen, die eigene „Kulturbrille“ sichtbar zu machen.

- Rollen definieren

Interessensgegensätze können als solche nur erkannt werden, wenn die eigene Rolle in der Begegnungssituation bewusst ist und ein Machtgefälle, als solches wahrgenommen wird. Demokratische Entscheidungsfindungen sind zu unterstützen mit dem Ziel, Dominanz zu reflektieren und unterschiedliche Partizipationschancen auszugleichen. Wissen über unterschiedliche Kulturstandards allein reicht nicht aus, um interkulturelle Kommunikation positiv zu beeinflussen. Demokratische Strukturen sind für einen Prozess der Aushandlung Voraussetzung. Durch Übungen aus verschiedenen Programmen, wie dem Demokratieerziehungsprogramm Betzavta, werden Rollen, Interessensgegensätze, Aushandlungsverfahren und Strukturen thematisiert und erfahrbar gemacht.

- Kognitives Lernen

Kulturkategorien werden beschrieben und analysiert. Unterschiede kultureller Orientierungssysteme werden einerseits mit dem Eigenerleben der Teilnehmenden und andererseits mit sozialen Strukturen in Beziehung gesetzt. „Wir-Identitäten“ und „Ich-Identitäten“ werden thematisiert. Die Gefahr der Generalisierung wird ausführlich behandelt. Schlüsselprozesse werden anhand von Fallbeispielen analysiert, synergetische Handlungskonzepte entwickelt.

- Affektives Lernen

Durch Empathieübungen werden unbewusste Attributierungen bewusst gemacht. Das eigene Regelsystem und die damit verbundenen emotionalen Bewertungen werden als *eine* Perspektive unter anderen erfahrbar. Deutungsmuster werden erweitert. Durch Rollenwechsel werden unterschiedliche Sichtweisen erfahrbar. Synergetische Lösungen werden ausprobiert.

- Interaktionistische Ansätze zugunsten kontrastiver Ansätze

Interaktionistische Ansätze sollen die Komplexität und Differenziertheit kultureller Orientierungssysteme erfahrbar machen. Kulturvergleiche können nur in Einzelfällen als Verdeutlichungsbeispiele sinnvoll sein, da sie in sich die Gefahr der Generalisierung bergen und von der Eigenverantwortlichkeit der agierenden Personen ablenken. Das Selbsterlebnis als Individuum und das Selbsterlebnis als Repräsentantin oder Repräsentant einer Wir-Gruppe sollen verbunden werden, um die Prozesshaftigkeit interkulturellen Lernens und seine Eingebundenheit in Macht- und Sozialstrukturen zu verdeutlichen.

- Gruppenzusammensetzung

Wichtig ist eine nichthomogene Gruppe, um eine Lernsituation zu schaffen, in der unterschiedliche Regelsysteme nicht nur besprochen, sondern auch erlebt werden können. So werden im Sozialreferat München Fortbildungen ämterübergreifend angeboten und sind sowohl für Verwaltungsangestellte, als auch pädagogische Fachkräfte offen. Vertreter und Vertreterinnen Freier Träger können an den Veranstaltungen teilnehmen. Mindestens eine Trainerin, ein Trainer hat Migrationshintergrund. Es ist angestrebt, dass die Teamer unterschiedlichen Geschlechts sind und aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen kommen.

## Überprüfung der Zielerreichung

Um die Erreichung der vereinbarten Ziele zu überprüfen, sind geeignete Verfahren der Berichterstattung, eines Controllings sowie der Selbst- und Fremdevaluation zu entwickeln. Die Ergebnisse müssen in einen Prozess der kontinuierlichen Verbesserung einmünden. Ziele, Leistungserbringung und Qualitätsstandards müssen jeweils auf die Angemessenheit gegenüber der Zielgruppe hinterfragt werden. Das setzt die Reflexion der eigenen Kulturstandards voraus und die Fähigkeit, sie in Bezug zu fremdkulturellen Standards zu setzen.

Die öffentlichen Träger sozialer Arbeit gehen seit einiger Zeit dazu über, das Verhältnis intern und gegenüber den freien Trägern bei der Erbringung von sozialen Dienstleistungen durch Kontrakte zu regeln. In Förderverträgen und Leistungsverträgen wird dem partnerschaftlichen Verhältnis von beispielsweise öffentlicher und freier Jugendhilfe auch rechtlicher Ausdruck gegeben. In solchen Verträgen wird eine verbindliche Vereinbarung zwischen dem öffentlichen Träger als Gewährleister und den freien Trägern als Leistungserbringern geschlossen. Diese Vereinbarungen regeln Ziele, Standards, Art und Umfang der Leistungen und natürlich auch der jeweiligen Finanzierung. Damit besteht die Chance, einer verstärkten Kontrolle bezüglich der Leistungserbringung, ihrer Ergebnisse und ihrer Wirkungen. Unter der Voraussetzung, dass öffentliche wie freie Träger operationalisierte Ziele entwickeln, diese in Produkt- und Leistungsbeschreibungen festlegen und über Kontrakte verbindlich machen, dürften gute Grundlagen dafür geschaffen sein, auch interkulturelle Zielsetzungen festzulegen, umzusetzen und diese Ergebnisse zu überprüfen. Fachlich muss dieser Regelkreis durch ein der Arbeit angemessenes, einrichtungsbezogenes System des Qualitätsmanagements unterfüttert werden und durch Verfahren der Fremd- und Selbstevaluation ergänzt werden, um die Ergebnisse auch in ihrer Wirkung beurteilen zu können.

Diese Verfahrensebene ist *eine* für die Umsetzung unabdingbare Seite. Der Einsatz der Steuerungs- und Bewertungsinstrumente greift aber dann zu kurz, wenn in kulturellen Überschneidungssituationen herkömmliche Kulturstandards ethnozentristisch benutzt werden, ohne sie auf die *Angemessenheit* gegenüber den Zielgruppen zu hinterfragen. Es geht also darum, die eigenen Kulturstandards zu reflektieren und sie in Bezug zu fremdkulturellen Standards zu setzen. Dazu liegen nach unserer Kenntnis noch keine veröffentlichten Erfahrungen oder gar evaluierten Ergebnisse vor, so dass wir abschließend nur auf der Grundlage eigener Erfahrungen erste Überlegungen und Anstöße geben und vor Gefahren warnen können.

### Kontextverschiebung durch differierende Begriffsdefinitionen

Es ist zu berücksichtigen, dass eine Situation von den Beteiligten aus ihrem jeweiligen kulturellen Kontext heraus verstanden wird. Unterschiedliche Erwartungen und daraus folgende Enttäuschungen können die Ziele sozialer Arbeit gefährden. Das gilt vor allem dann, wenn schon über die Grundlagen differierende Vorstellungen bestehen, wie sie Staub-Bernasconi am Beispiel des Hilfebegriffes darstellt: "Es gilt also, die verschiedensten subkulturellen Filter für die Rezeption und Verarbeitung der eigenen Kulturgeschichte, des Wissens der Mitglie-

der einer Gesellschaft über sich selbst zu erfassen, so dass man jedes Mal zurückfragen müsste, worauf sich das "uns" bezieht. Und doch hat man bei unterschiedlichen ethnischen Gruppen beispielsweise große Bedeutungsunterschiede in Bezug auf einen relativ einfachen Sachverhalt feststellen können, nämlich denjenigen der "Hilfe" oder "Sorge": Vietnamesinnen in Amerika verstehen darunter familiäres Teilen von materiellen oder immateriellen Gütern, AppalachInnen direkte Hilfe an statusmäßig tiefere Verwandte, südliche Afro-AmerikanerInnen Sorge um Brüder und Schwestern oder direktes, tätiges Engagement, MexikanerInnen die Aufmerksamkeit gegenüber kleinen Dingen des Alltags die zählen, oder: Zuhören und Zeit haben mit KlientInnen. PhilippinInnen verstehen darunter harmonische Beziehungen, insbesondere Respekt für Betagte und Autoritätspersonen und KaukasierInnen Erleichterung von Stress, Missbehagen und Angst, aber auch die Vermittlung von Informationen und Handlungsanweisungen. - Man versuche sich einmal im gleichen Sinne die unterschiedlichen Bedeutungen von Geld oder Sexualität vorzustellen, indem man an den eigenen Verwandten-, Freundes-, Bekannten- und KollegInnenkreis denkt!" (Staub-Bernasconi 1991, S. 306 f.) Die vermeintliche Sicherheit, mit einem Begriff dasselbe zu meinen, stellt also eine große Gefahr dar.

#### Verleugnung ethnisch- nationaler Zugehörigkeit

Haumersen und Liebe (1998, S. 171 ff.) schildern am Beispiel einer Fortbildungsveranstaltung im Rahmen des Deutsch-Französischen Jugendwerks, wie schon in einem relativ harmlosen Kontext interkulturelle Konflikte geleugnet werden. Bemerkenswert ist die Erfahrung gerade mit fortschrittlichen Pädagoginnen und Pädagogen, dass nationale Aspekte tabuisiert werden. "Die Angst vor dem Selbst beinhaltet in einem interkulturellen Kontext die Beunruhigung über die eigene Reaktion, die in der bangen Frage gipfelt, ob ich mich als "Nationalist" entlarve." (S. 193) "in einem interkulturellen Kontext erfahre ich, was sonst unbemerkt bleiben kann: dass ich Teil eines nationalen Kollektivs bin, dessen Einfluss mir erst durch die Reaktionen der anderen bewußt gemacht wird." (S.194) Das Leugnen führt dazu, dass aufkommende Konflikte nicht behandelt und interkulturelles Lernen nicht ermöglicht wird. Ziele werden uminterpretiert und als erreicht evaluiert, obwohl statt eines konfliktreichen Miteinanders ein harmonistisches Nebeneinander das Ergebnis war.

#### Kulturalistische Umformulierung von strukturellen Defiziten

Der soziale Hilfeprozess birgt in Diagnose und Zielformulierung die Gefahr, dass von deutschen Fachkräften Differenzen analysiert und zur Grundlage der sozialen Intervention gemacht werden, die gar nicht vorhanden sind. Anita Kalpaka schildert ein besonders prägnantes Beispiel aus der Praxis einer Kindertagesstätte (Kalpaka 1995). Die Kinder einer nicht-deutschen Familie fallen durch wenig saubere und selten gewechselte Kleidung auf. Das interkulturell sensible Team spekuliert lange über die kulturellen Hintergründe und Hygienevorstellungen der Familie. Ein Hausbesuch soll schließlich zur interkulturellen Verständigung führen - und offenbart, dass die völlig überforderte alleinerziehende Mutter dringend eine Waschmaschine benötigt. Die angenommene kulturelle Hygienesdifferenz entpuppt sich als Versorgungsmangel. - Diese Beispiele ließen sich fortsetzen und verweisen auf die große Gefahr, durch kulturelle Zuschreibungen falsche Erklärungen für Problemkonstellationen zu



bekommen und damit Ziele, Hilfeleistung oder Wirksamkeitskontrolle völlig falsch zu bestimmen.

#### Missachtung ethnospezifischer Kulturstandards

Umgekehrt ist die Gefahr zu sehen, durch eine falsche Vorstellung von Gleichheit kulturelle Besonderheiten zu leugnen und Hilfeleistungen zu gefährden. In Kindergärten war über lange Jahre zu hören, dass man doch alle Kinder gleich behandle und deshalb die Frage nach kultureller Unterschiedlichkeit nicht verstehe. Es brauchte Zeit, bis die Mittagsversorgung der Kinder auch muslimischen Ernährungsvorstellungen entsprach. Weniger krass, in ihrer Wirkung aber nicht weniger verheerend ist die Missachtung kultureller Differenz beispielsweise im Hilfeplanverfahren zur Vermittlung erzieherischer Hilfen. Wenn aus der emanzipatorischen Sicht deutscher Sozialarbeit in die Struktur etwa einer traditionellen vietnamesischen Familie eingegriffen und der Mann zu Formen der Haus- und Familienarbeit verpflichtet wird, die er ohne Gesichtverlust nicht leisten kann, wird er zwar den Hilfeplan aus Höflichkeitsgründen unterschreiben, aber die Ziele nicht mittragen, weil sie für ihn nicht umsetzbar sind. Eine kulturadäquate Zielsetzung hätte dagegen zu einem erfolgreichen Hilfeprozess und damit zur Zielerreichung führen können.

#### **Resümee**

Soziale Arbeit verfügt inzwischen nicht nur über ein Repertoire an Konzepten und Methoden, um soziale Probleme erfolgreich bearbeiten zu können. Mit den Instrumenten der Neuen Steuerung, einer beteiligungsorientierten Sozial-, Kinder- und Jugendplanung und einem einrichtungsbezogenen System von Qualitätsmanagement sind auch Zielorientierung sowie die Möglichkeiten der Überprüfung von Zielerreichung und Wirksamkeit sozialer Arbeit und die Chancen kontinuierlicher Verbesserungsprozesse gegeben. Für kulturelle Überschneidungssituationen, heute der Alltag sozialen Handelns, muß eine interkulturelle Reflexion des eigenen und institutionellen Handelns, der Instrumente, Methoden und Standards zur Regel werden.

## Literatur

- Gaitanides, S.: Stolpersteine auf dem Weg zur interkulturellen Öffnung sozialer Dienste, iza Zeitschrift für Migration und soziale Arbeit 3 + 4/1996, S. 42 - 46
- Handschuck, S./Schröer, H.: Interkulturelle Kompetenz und Jugendhilfe, iza 3 + 4/1997, S. 77 - 86
- Handschuck, S./Schröer, H.: Interkulturelle Orientierung als Qualitätsstandard sozialer Arbeit, in: Auernheimer, G. (Hg.): Migration als Herausforderung für pädagogische Institutionen, Opladen 2000, S. 147 - 180
- Haumersen, P. / Liebe, F.: Vom schwierigen Umgang mit interkulturellen Konflikten der harmlosen Art, in: Fischer, M. (Hg.): Fluchtpunkt Europa. Migration und Multikultur, Frankfurt 1998, S. 171 - 198
- Hinz-Rommel, W.: Interkulturelle Kompetenz und Qualität - zwei Dimensionen von Professionalität in der sozialen Arbeit, iza 3 + 4/1996, S. 20 - 24
- Kalpaka, A.: Antidiskriminierung als Dimension sozialpädagogischen Handelns, Vortrag auf der Fachtagung des Stadtjugendamtes zur interkulturellen Verständigung, München 09.09.1995
- Landeshauptstadt München, Sozialreferat/Sozialplanung: Interkulturelle Ziele des Sozialreferates für eine bessere Ausrichtung der Regeldienste auf die ausländische Wohnbevölkerung, München 1995 (vervielfältigtes Manuskript)
- Dies., Sozialreferat: Das Sozialreferat - Unser Selbstverständnis, Bausteine zur Kultur des Sozialreferates, München 1996 (vervielfältigtes Manuskript)
- Dies., Sozialreferat/Stadtjugendamt: Kommunale Kinder- und Jugendplanung - Leitlinien für eine interkulturell orientierte Kinder- und Jugendhilfe, München 1999
- Schröer, H./Schwarzmann, B./Stark, W./Straus, F. (Hg.): Qualitätsmanagement in der Praxis, Freiburg 2000
- Staub-Bernasconi, S.: Ethnospezifische interkulturelle und transkulturelle Arbeit - mehr als ein Verwirrspiel? (1991), S. 303-317, in: dies.: Systemtheorie, soziale Probleme und Soziale Arbeit: lokal, national, international, Bern/Stuttgart/Wien 1995

Thomas, A.: Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns, in: ders.: Kulturvergleichende Psychologie, Göttingen 1993, S. 377 - 427