

Sabine Handschuck/Hubertus Schröer

Interkulturelle Orientierung und Öffnung von Organisationen Strategische Ansätze und Beispiele der Umsetzung

1. Zum Verständnis: Begriffsklärungen

„Kultur ist, was gelebt wird.“ Christa Wolf

Kultur

Wir orientieren uns an einem erweiterten Kulturbegriff, wie er in der modernen Kulturanthropologie verwendet wird. Formuliert wurde er im Anhang der Leitlinien für eine interkulturell orientierte Kinder- und Jugendhilfe auf Grundlage des §9 Abs. 1 und 2 KJHG. Die Leitlinien wurden 1999 vom Kinder- und Jugendhilfeausschuss verabschiedet. Kultur wird darin als ein System von Konzepten definiert, mit dem gesellschaftliche Gruppen auf strukturell bedingte Anforderungen reagieren. Die Konzepte und Orientierungssysteme unterschiedlicher gesellschaftlicher Gruppen differieren mehr oder weniger stark. Unter anderen bedingten Faktoren wie Generation, Geschlecht, sozialer, ökonomischer und rechtlicher Status, Bildung, Ethnie, politische Orientierung, religiöse Orientierung, Berufsgruppe und sexuelle Orientierung ein Nebeneinander und eine Gleichzeitigkeit von Gruppenzugehörigkeiten, die durch Selbstdefinition aber auch durch Fremdzuschreibung bestimmt sind. Kultur wird also nicht auf Ethnie oder Nationalität verengt und geht nicht mit einer damit verbundenen Identitätszuschreibung einher.

Gefahr der Kulturalisierung und Ethnisierung

Kultur wird nach der obigen Definition zu einer „situations- und kontextbezogenen Größe“ (Bukow 2002). In der Mehrheitsgesellschaft ist dies auf die Mehrheitsgesellschaft bezogen durchaus akzeptiert. Kultur wird als wandelbar und politisch gestaltbar gesehen. Im Verhältnis zwischen Mehrheitsbevölkerung und Minderheit droht Kultur dagegen zu einer Konstruktion zu werden, die sich polarisierend auf die ethnische oder religiöse Dimension konzentriert. Mit besonderer Schärfe passiert dies seit den Terroranschlägen vom 11. September. Innerhalb der Gesellschaft werden Religions- und Nationalkulturen erfunden, die im günstigen Fall als ein Zusammenleben erschwerend, im ungünstigen Fall als Bedrohung und Gefahr für die Mehrheitsgesellschaft gezeichnet werden. „Herkunftskultur“ wird zu etwas Einheitlichem gemacht, das eindeutig beschreibbar und unveränderlich sowohl Alltagsleben als auch Identitäten und Zugehörigkeiten strukturiert. Es werden sowohl Türken als auch Deutsche, sowohl Muslime als auch Christen konstruiert, als würden nationale Zugehörigkeiten oder religiöse Orientierungen alleinige Grundlage für Konzepte der Alltagsbewältigung bilden. Kultur in diesen Kontext gesetzt fordert zur Ethnisierung auf und bereitet Rassismus den Weg. In der interkulturellen Sozialarbeit ist die Gefahr besonders groß, da sie einerseits den Kulturbegriff ins Spiel bringt, andererseits als Weiterentwicklung der Migrationssozialarbeit mit „Ausländerarbeit“ assoziiert bleibt und damit die kulturelle Perspektive nicht auf einer gestaltenden Ebene von Alltagshandeln belässt, sondern nationale, ethnische und religiöse Zugehörigkeiten in den Blick nimmt. Gerade das ist aber nach Hamburger (1999:38) eine problemverengende Definition, „die kulturelle Identifikationen in einem Maße verstärkt, dass neue Probleme entstehen und Konflikte verschärft werden.“ Er fordert, nicht beabsichtigte Wirkungen und Folgen einer interkulturell orientierten Sozialarbeit zu untersuchen und damit zu einer reflexiven Interkulturalität zu kommen. Die geforderte Selbstreflexion gehört zu den postmodernen Denkfiguren sozialer Arbeit.

„Postmoderne Denkfiguren sensibilisieren für das Ambivalente, für das Nichteindeutige, das Paradoxe und Widersprüchliche und legen es nahe, immer dann zu zweifeln, wenn etwas als eindeutig, einheitlich oder widerspruchlos beschrieben wird.“ Kleve 2000b:89).

Resümee

Wir werden weiter von interkultureller Sozialarbeit sprechen. In dem Begriff „interkulturell“ ist nach unserer Auffassung der Prozess der Aushandlung von Gruppeninteressen und von Beteiligungsmöglichkeiten und der Ansatz einer Diskursethik angelegt. Wir sind uns aber der Gefahr bewusst, dass durch das Festhalten am Begriff „interkulturell“ auch die Konstruktion kultureller Zugehörigkeiten und deren Festschreibung begünstigt werden. Darum erscheint uns notwendig zu betonen, dass Reflexivität auch und gerade bei einem strategischen Ansatz, wie er hier vorgestellt werden soll, Voraussetzung dafür ist, die unbeabsichtigten Wirkungen wahrzunehmen.

Interkulturelle Orientierung

Der Begriff der interkulturellen Orientierung hat für uns eine strategische Funktion. Wir verstehen darunter eine sozialpolitische Haltung von Personen bzw. Institutionen, die anerkennt, dass unterschiedliche Gruppen mit unterschiedlichen Interessen in einer Stadtgesellschaft leben und dass diese Gruppen sich in ihren Kommunikations- und Repräsentationsmitteln unterscheiden (vgl. Auernheimer 1989:386). Eine interkulturelle Orientierung zielt also auf Anerkennung. Anerkennung ist die Grundlage dafür, dass Gruppen ebenso wie Individuen ihre jeweiligen Interessen und Bedürfnisse artikulieren und vertreten können. Sie ist auch Grundlage dafür, dass eine selbstreflexive Haltung gegenüber der eigenen Kultur eingenommen werden kann. Diese beiden Voraussetzungen ermöglichen erst, dass eine Begegnung zwischen Gleichen stattfinden kann, um Brücken im Sinne von Aushandlungsprozessen zwischen Unterschiedlichen zu schlagen. Es geht also um demokratische Prozesse und um die Beteiligung an diesen Prozessen, die sowohl die Mehrheitsgesellschaft als auch die Minderheitengruppen verändern. Benhabib (2000:11) sieht die Möglichkeit der Verbindung zwischen kultureller Vielfalt und demokratischer Gleichheit in einer Diskursethik. Das Recht auf universelle Partizipation hat dabei Vorrang vor spezifischen Gruppenprivilegien. Eine interkulturelle Orientierung trägt dem Rechnung, indem sie auf die Beteiligung der verschiedenen kulturellen Gruppen am gesellschaftlichen Gestaltungsprozess zielt. Interkulturelle Orientierung verlangt, das Verhältnis zwischen Mehrheit und Minderheit und die damit verbundene Definitionsmacht und die Ungleichverteilung von Ressourcen zu thematisieren. „Interkulturelle Beziehungen sind fast durchweg durch Machtasymmetrie – Status-, Rechtsungleichheit, Wohlstandsgefälle – gekennzeichnet“ (Auernheimer 2002: 185). Das setzt voraus, dass einerseits die Belange von Minderheiten, Migratinnen und Migranten wahrgenommen und andererseits die sozialen Ungleichheiten entlang der kulturellen Konstruktionen von Geschlecht und Ethnizität in den Blick genommen werden. Interkulturelle Orientierung in ihrer strategischen Funktion muss sich im Leitbild einer Organisation niederschlagen, konkretisiert sich in Zielen und richtet die Organisation auf die Querschnittsaufgabe aus.

Interkulturelle Öffnung

Interkulturelle Öffnung von sozialen Diensten verstehen wir als Konsequenz interkultureller Orientierung: Es geht um die handelnde Umsetzung der strategischen Ausrichtung. Sie hat Auswirkungen auf die Strukturen, die Prozesse und Ergebnisse sozialen Handelns. Interkulturelle Öffnung führt zur Veränderung von Aufbau- und Ablauforganisation, um beispielsweise Zugangsbarrieren für Minderheiten abzubauen. Angebote und Maßnahmen der infrastrukturellen und individuellen Versorgung werden so ausgerichtet, dass sie die in den Regionen lebenden Menschen entsprechen ihrem

Bevölkerungsanteil wirksam erreichen. Es geht um so unterschiedliche kulturelle und ethnische Gruppen wie Arbeitsmigrantinnen und –migranten aus verschiedenen Herkunftsländern, europäische oder außereuropäische Flüchtlinge, alteingesessene Minderheiten wie Roma und Sinti, osteuropäische Aussiedlerinnen und Aussiedler oder Angehörige der im Nationalsozialismus fast vollständig vernichteten jüdischen Gemeinden (vgl. Prengel 1995:64).

Resümee

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

Interkulturelle Orientierung unterstützt eine sozialpolitische Position, die Chancengleichheit und soziale Gerechtigkeit anstrebt. Sie zielt auf Inklusion und Integration von Minderheiten und dient der Entfaltung aller vorhandenen Humanressourcen.

Inklusion und Integration von Minderheiten

Soziale Arbeit ist nach ihrem Selbstverständnis wie nach ihrem gesellschaftspolitischen Auftrag verpflichtet, durch sozialarbeiterische Hilfen oder sozialpädagogisches Handeln zur sozialen(Re-)Integration ihrer Klientel beizutragen. Die aktuelle politische Agenda wird von der Diskussion um ein Zuwanderungsgesetz bestimmt, was der Bericht der Unabhängigen Kommission „Zuwanderung“ griffig auf die Formel „Zuwanderung gestalten – Integration fördern“ bringt (Bericht 2001). Auch in der Sozialarbeitstheorie wird soziale Arbeit als Integrationsarbeit (vgl. für viele: Merten 1997) verstanden. In aktuellen Theoriediskursen wie etwa der funktional- strukturellen Systemtheorie oder der Theorie der flexiblen Modernisierung wird der Begriff der Integration als Bestimmung der Funktion von sozialer Arbeit nicht mehr verwendet. Eingeführt wurde der Begriff der Inklusion. Das neue Begriffspaar – Inklusion/Exklusion – wird vielfach synonym mit den alten Begrifflichkeiten – Integration/Desintegration – verwendet, ohne danach zu fragen, ob nicht Unterschiedliches gemeint ist.

Ausgehend von der modernen Gesellschaft als funktional differenzierte Gesellschaft (unter Bezug auf Luhmann) und anknüpfend an die soziale Differenzierung von System- und Lebenswelt (in Anschluss an Habermas) fragt Kleve (2000 b: 45) danach, wie Individuen an der Gesellschaft teilnehmen und unterscheidet zwischen Integration/Desintegration und Inklusion/Exklusion als soziale Partizipationsformen von Individuen. Seine These ist, „dass sich das Begriffspaar Integration/Desintegration auf die (in der „multikulturellen“ Gesellschaft pluralisierten) lebensweltlichen Zugehörigkeiten zu Gruppen, Beziehungen, Familien, Netzwerken, kollektiven Identitäten etc. bezieht, in denen die Menschen sozusagen ganzheitlich, als ganze Personen relevant sind, sowie moralische Präferenzen und normative Wertsetzungen teilen. Im Gegensatz dazu bezieht sich Inklusion/Exklusion auf eine über funktionalisierte Rollen scharf differenzierte, nur ausschnittshafte soziale Teilnahme von Personen an gesellschaftlichen Systemen, die symbolische und materielle Ressourcen wie (staatsbürgerliche) Rechte, (politische) Macht, Arbeit, Geld, Bildung, soziale Hilfe etc. bereitstellen sowie individuell vermitteln und deren Einsatz voraussetzen“ (ebd.: 49/50).

Integration wird soziologisch als Eingliederung, Angleichung oder Anpassung an das Normgefüge einer Gesellschaft oder Gruppe verstanden. In vormodernen Gesellschaften war damit die ganzheitliche Einbindung der Einzelnen in eine verpflichtende soziale

Gemeinschaft verbunden. In seinen Arbeiten hat Beck beschrieben, dass Menschen in der Moderne nicht mehr in diesen stabilen Integrationsformen leben, dass vielmehr moralische, normative oder gesellschaftliche Verbindlichkeiten erodieren und die Menschen damit abhängiger werden von den Sicherungssystemen der modernen Gesellschaft, etwa der sozialen Arbeit (vgl. Beck 1986).

Mit Kleve ist davon auszugehen, „dass auf der Sozialarbeit genau jene gesellschaftlichen Probleme lasten, die damit entstehen, dass sich die Gesellschaft gewandelt hat: und zwar von einer Integrationsgesellschaft zu einer Inklusionsgesellschaft. Sozialarbeit hat demnach die individuellen Probleme zu betreuen, die sozialstrukturell durch diesen Wandlungsprozess bedingt sind“ (ebd.: 50). Und weiter: „Eine Soziale Arbeit, die nur einen Begriff für die Partizipation des Individuums an der Gesellschaft hat, etwa Integration oder Inklusion, übersieht, dass gesellschaftliche Partizipation genaugenommen zweigeteilt ist: In lebensweltliche und systemische Partizipation, in Integration und Inklusion (ebd.: 42).

Das hat Auswirkungen auf die soziale Arbeit. Deren Funktion ist nicht mehr als soziale Integrationsarbeit zu definieren sondern als „die Bearbeitung der Exklusionsrisiken differenzierter Funktionssysteme mittels Exklusionsvermeidung, Inklusionsvermittlung und/oder Exklusionsbetreuung/-Verwaltung“ (Bommes/Scherr 1996: 116).

Zum Problem sozialer Gerechtigkeit wird die dauerhafte Exklusion von Menschen aus den Funktionssystemen der Gesellschaft. Auf unser Thema gewendet heißt das, dass soziale Arbeit sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten – politisch und professionell – dafür einsetzen muss, Minderheiten eine strukturelle, rechtlich abgesicherte systemische Inklusion zu ermöglichen. Sie muss auch anerkennen, dass es zugleich lebensweltliche Differenz, partielle Desintegration und unterschiedliche ethnische, kulturelle, soziale Zugehörigkeiten gibt (Kleve 2000a:43).

Eine andere Sicht als Kleve wollen wir im Blick auf ethnische Minderheiten einnehmen. Wir sind der Meinung, dass soziale Arbeit auch einen Beitrag zur Integration bzw. zur Verhinderung von Desintegration zu leisten hat. Kleve unterscheidet nicht zwischen der „Integration in ein wie immer gefasstes einheitliches deutsches Kultur-, Moral- bzw. Normengefüge“ (Kleve 2000 b: 46) und der lebensweltlichen Einbindung in ethnische Gemeinschaften. Wir teilen seine am Beispiel der doppelten Staatsbürgerschaft geübte Kritik an deren Gegnern, die die Inklusion in das politische System der Bundesrepublik Deutschland verbinden mit der Forderung nach Integration in eine deutsche Leitkultur. Hier wird in der Tat die Unzulänglichkeit des Integrationsbegriffs besonders deutlich. In der deutschen Migrationspolitik reicht das Verständnis von Integration als Assimilation bis zur Integration bei Bewahrung der kulturellen Identität. Beide Vorstellungen verkennen in gleicher Weise die Dynamik sozialer Differenzierung: Auf der einen Seite herrscht die Vorstellung einer homogenen Gesellschaft, in die man sich ganzheitlich integrieren müsse, auf der anderen Seite dominiert ein statisches Verständnis von Kultur, das deren dynamische Veränderung nicht zur Kenntnis nimmt.

Wir vermissen aber bei Kleve jegliche Berücksichtigung von Interkulturalität als eine Sichtweise, die das Verhältnis von Kulturen bzw. Subkulturen zueinander als durch Kulturdifferenz strukturiert beschreibt. „Denn dass für die moderne Gesellschaft als funktional differenzierte Weltgesellschaft Differenzen zwischen nationalen, ethnischen und regionalen Kulturen sowie von Teil- und Subkulturen strukturell belanglos sind, heißt nicht, dass diese damit zugleich auch für die alltägliche Kommunikation, die alltägliche Lebensführung sowie die Prozesse der Identitätsbildung bzw. –umbildung von Individuen und

sozialen Gruppen bedeutungslos werden.“ (Scherr 2001: 349). Die Anerkennung kultureller Differenz und Eigenständigkeit ethnischer Communities lässt uns den „Umgang mit AusländerInnen, mit desintegrierten Fremden“ (Kleve 2000 b: 116) anders thematisieren als nur das Ziel anzustreben, „Desintegration auszuhalten“ (ebd.). Zwar geht es nicht um normalisierende Sozialintegration, wohl aber um Unterstützung bei der Aufrechterhaltung lebensweltlicher Zugehörigkeiten und Bindungen. Die Anerkennung der Ressourcen Familie, wie sie umfassend im Sechsten Familienbericht (BMFSFJ 2000) dargestellt worden sind, Zweisprachigkeit und Migrationserfahrung, die Förderung ethnischer Selbstorganisation und die Akzeptanz ethnischer Repräsentanten gibt lebensweltliche Sicherheit, auf deren Basis Inklusionsprozesse von der sozialen Arbeit erfolgreicher unterstützt werden können. Inklusionsvermittlung lässt sich in der Praxis sozialer Arbeit von Integrationsförderung wohl nicht trennscharf scheiden. Im Gegenteil: Wir gehen davon aus, dass Inklusionsvermittlung durch Integrationshilfen gefördert werden kann.

Resümee

Soziale Arbeit kann zu gesellschaftlicher Inklusion und lebensweltlicher Integration beitragen. Als Klienten solcher sozialer Hilfen kommen prinzipiell alle Menschen infrage. Aber: Auch soziale Arbeit als System kann ausgrenzen, wenn sie durch Spezialisierung, Sprache oder Hochschwelligkeit fremd wird und sich Hilfesuchende den Hilfeangeboten nicht mehr zuordnen können. Damit laufen jene Gefahr, auch noch von sozialen Hilfen ausgeschlossen zu bleiben, denen aufgrund anderweitiger Exklusionen die Voraussetzungen für die Inanspruchnahme fehlen: den Zugewanderten und anderen, auch nicht-bürgerlichen Minderheiten (vgl. Kleve 1997:423). Hier kommen die Organisation sozialer Arbeit und die darin Arbeitenden in den Blick mit der Frage, welche Exklusionwirkungen die Struktur sozialer Hilfen hat. Kurz: es geht um den Zusammenhang von Beteiligungsmöglichkeiten, Befähigungsansätzen und strukturellen Rahmenbedingungen oder – anders gesagt - um Partizipation, Empowerment und interkulturelle Orientierung sozialer Arbeit.

Migrationssozialarbeit

Vor dem Hintergrund dieser Begrifflichkeit müssen wir im migrationspolitischen Diskurs präzise von Inklusionspolitik sprechen und die Diskurse darauf befragen, ob sie Inklusion oder Integration meinen und was sich daraus als strategische Konsequenzen ergeben. Nach unserem Verständnis ist interkulturelle Arbeit von Migrationssozialarbeit zu unterscheiden: Migrationsarbeit ist stark defizitorientiert und einem kompensatorischen Verständnis verhaftet. Es geht um die Teilnahmechancen von Menschen an gesellschaftlichen Systemen. Damit zielt Migrationssozialarbeit darauf, eine strukturelle systemische Inklusion zu ermöglichen. Als problematisch sehen wir, dass der Ansatz begrifflich impliziert, Migrantinnen und Migranten seien per se Zielgruppe sozialer Arbeit. Er läuft Gefahr, zu wenig adressatenorientiert zu sein. Migrantengruppen, auch gleicher Nationalität oder Ethnie, sind nicht homogen, sondern unterscheiden sich in ihren Orientierungssystemen. Geschlechtsspezifische, religiöse, generationsspezifische, schichtspezifische usw. Unterschiede verschwinden hinter der Zieldefinition Migranten. Minderheiten wie Sinti und Roma, deutsche Umsiedler werden ebenso wenig erfasst, wie Eingebürgerte mit Migrationshintergrund.¹

¹ Der Begriff der Minderheit wird als Gegenbegriff zur Mehrheitsgesellschaft verstanden, nicht als völkerrechtlicher Begriff der anerkannten nationalen Minderheiten.

Interkulturelle Arbeit

Interkulturell orientierte soziale Arbeit wendet sich an alle in multikulturellen Stadtgesellschaften lebenden Menschen und erkennt Vielfalt als Normalität an. Ihr Ziel ist es, lebensweltliche Differenz anzuerkennen und Übersetzungsarbeit zwischen unterschiedlichen kulturellen Orientierungssystemen zu leisten. Nationalität, Ethnie oder religiöse Orientierung sind Faktoren unter anderen, die diese Unterschiedlichkeit begründen können. In kulturellen Überschneidungssituationen ist jeweils zu prüfen, ob diese Faktoren für eine soziale Dienstleistung von Bedeutung sind. Interkulturelle Arbeit 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. Sie zielt darauf, lebensweltliche Integration durch die Individuen realisieren zu helfen und darauf aufbauend Inklusion zu ermöglichen.

Resümee

Migrationssozialarbeit und interkulturelle Arbeit bedingen und ergänzen also einander. Ausgangspunkt sozialer Arbeit ist die Lebenswelt der Betroffenen. Sie ist stadtteil- und gemeinwesenorientiert. Sie stützt sich dabei auf jene vier Säulen sozialer Organisationen, die sich im Laufe der Jahre herausgebildet haben: Die Selbsthilfegruppen von Minderheiten, die „Ausländerinitiativen“ der 70iger Jahre, die Wohlfahrtsverbände mit ihrer Zuständigkeit für Migranten und Flüchtlinge sowie die kommunale Regelversorgung mit ihrem differenzierten und spezialisierten Hilfeangeboten. Es gilt, im Rahmen sozialer Kommunalpolitik dieses „Gesamt“ in den Blick zu nehmen und vor dem Hintergrund der theoretischen Überlegungen, der migrationspolitischen Diskurse sowie der entwickelten sozialen Landschaft ein interkulturelles Gesamtkonzept zu entwickeln.

2. Organisationsentwicklung

Interkulturelle Orientierung und Öffnung von Organisationen nach unserem Verständnis muss als Querschnittspolitik verstanden werden. Chancengleichheit und soziale Gerechtigkeit von kulturellen Gruppen als Ziele sozialer Arbeit lassen sich nur verwirklichen, wenn die Organisationen sozialer Dienste diese Ziele auf allen Verantwortungsebenen wirklich verfolgen wollen. Das setzt eine nachhaltig wirkende Veränderung der bestehenden Organisationsstruktur voraus und damit eine systematisch angelegte Organisationsentwicklung und die Entwicklung geeigneter Managementinstrumente.

Verbindung mit vergleichbaren Strategien

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

Während das Ziel von Gender Mainstreaming ist, „in alle Entscheidungsprozesse die Perspektive des Geschlechterverhältnisses einzubeziehen und alle Entscheidungsprozesse für die Gleichstellung der Geschlechter nutzbar zu machen“ (Stiegler 2000:8), ist das Ziel von Management Diversity, dass sich die kulturelle Vielfalt einer Gesellschaft in Organisationen

auf allen Hierarchieebenen abbildet und Minderheiten an Entscheidungsprozessen zu beteiligen sind. Beide Ansätze folgen damit den Prinzipien der anerkannten Gleichwertigkeit und der anerkannten Verschiedenheit (vgl. Hoffman 1994).

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

Gender Mainstream

Die Wurzeln des Gender Mainstreaming liegen in einer weltweiten Frauenbewegung und deren auf Weltfrauenkonferenzen formulierten Forderungen. Gender², die soziale und kulturelle Geschlechterrolle, sollte dekonstruiert und damit veränderbar werden. Die politische Zielvorgabe der Chancengleichheit von Männern und Frauen wurde im EU-Strukturfond bereits 1993 verankert, in mehreren Etappen konkretisiert, als Prinzip des Gender Mainstreaming beschrieben und im Amsterdamer Vertrag 1996 bekräftigt. In diesem Vertrag verpflichteten sich alle Staaten der europäischen Union, das Gender Mainstreaming Prinzip bei ihrer Politik anzuwenden (vgl. Stiegler 2000). Gender Mainstreaming wurde also politisch erkämpft und durchgesetzt.

In der Genderpolitik geht es um beide Geschlechter und die Verhältnisse zwischen ihnen, die grundsätzlich als veränderbar und damit politisch gestaltbar angesehen werden. Gender Mainstreaming ermöglicht, das Geschlechterverhältnis zu analysieren, und macht transparent, dass Entscheidungsprozesse mit Geschlechterverhältnissen zu tun haben. Die Grundlage für Veränderungsprozesse wird damit geschaffen. Diese müssen in politischen Diskursen der Zielfestlegung ihre Richtung erhalten.

Managing Diversity

Diversity Management wurzelt im Human Resources Management, das in Reaktion auf die ökonomischen Rezession der 80er Jahre entstand. Die ökonomische Krise führte zu einer Orientierung an Effizienz und marktkonformem Arbeiten, was sich auch im Non-Profit-Bereich durchsetzte. Mit dem Human Resources Management entstand eine neue Managementströmung, die Unternehmensziele vor allem über die Verbesserung der Qualität und Einsatzfähigkeit des Personals erreichen wollte. Menschliche Potentiale sollten also optimal eingesetzt werden. Die Aufmerksamkeit gegenüber benachteiligten Gruppen sank, da sie ökonomisch weniger Bedeutung hatten. Im Laufe der nächsten beiden Jahrzehnte veränderte sich die Haltung von Unternehmen in einer Weise, die in den Niederlanden als ein „Prozess der Vergesellschaftlichung von Unternehmen“ beschrieben wird (vgl. Bersamusca-Jansen 1999: 65), d. h. der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und der Akzeptanz gesellschaftlicher Einflussnahme auf Unternehmensführung. Einerseits durch gesellschaftlichen Druck, andererseits durch den Imagegewinn eines ethisches Unternehmertums, der sich vermarkten läßt, begannen Unternehmen sich integrierten Unternehmenskonzepten zuzuwenden. Migratinnen und Migranten kamen als wachsende gesellschaftliche Gruppen in den Blick, da sie nicht nur ein wertvolles Arbeitskräftepotential stellen, sondern auch potentielle Kundinnen und Kunden sind. Das Managen und Anerkennen von Unterschieden bekam eine marktwirtschaftliche Bedeutung. Managing Diversity fordert, dass Arbeitsverhältnisse die Qualitäten der Mitarbeiterschaft ansprechen und nicht irrelevante Faktoren wie Geschlecht oder Herkunft der Mitarbeiterschaft. Management Diversity ist nicht mit Anti-Diskriminierungsmaßnahmen gleichzusetzen. Der Abbau von Ausschlussmechanismen soll durch die Anerkennung von Diversität gelingen, um diese Diversität dann systematisch und bewußt als Wettbewerbsvorteil zu nutzen. So wäre beispielsweise die Besetzung an Feiertagen leichter, wenn die Anerkennung unterschiedlicher Religionszugehörigkeiten ermöglicht, als Alternative zum Sonntag den Samstag oder Freitag

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

zum „Sonn- oder Feiertag“ zu machen. Obwohl die Strategie des Managing Diversity ökonomische Interessen zum Anlass hat, lässt sie sich gut mit sozialpolitischen Forderungen verbinden. Deutlich wird dies in einer gemeinsamen Erklärung der europäischen Sozialpartner über die Verhütung von Rassendiskriminierung und Fremdenfeindlichkeit sowie Förderung der Gleichbehandlung am Arbeitsplatz, die 1995 in Florenz vom Gipfel des Sozialen Dialogs verfasst wurde³. Einerseits wurden die ökonomischen Aspekte betont:

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

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

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

Resümee

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

Das Münchner „Drei – Säulen - Modell“

Das Neue Steuerungsmodell

In fast allen deutschen Kommunen läuft derzeit eine tiefgreifende Verwaltungsreform auf der Grundlage des Neuen Steuerungsmodell. Ziele sind einmal eine Verbesserung der Beziehungen zwischen Bürgerinnen/Bürgern und Verwaltung im Sinne einer stärkeren Kundenorientierung. Zum anderen geht es um mehr Wirtschaftlichkeit von Verwaltung durch Erhöhung von Effektivität und Effizienz. Dabei sollen die Angebote und Leistungen möglichst im Sozialraum angeboten werden, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten durch die Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung mehr Handlungsspielräume als zuvor. Wesentlich sind neue Steuerungsinstrumente. Statt einer Inputsteuerung⁴ soll künftig eine Outputsteuerung zielführend sein: Die Leistungserbringung achtet auf die Ergebnisse und insbesondere auf die beabsichtigten Wirkungen.

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

⁴ Inputsteuerung: Es werden Sach-, Finanz- und Personalmittel zur Verfügung gestellt, ohne zu überprüfen, was mit diesen Mitteln geschieht und welche Wirkungen die Leistungen erbringen

Ausgangspunkt dieses neuen Verwaltungshandelns sind Produkte, die die Ziele, die zu erreichenden Zielgruppen, Mindeststandards und die notwendigen Kosten genau definieren. Die Steuerung der Dienstleistungserbringung durch öffentliche und freie Träger geschieht durch ein Kontraktmanagement, worin Ziele vereinbart, Standards festgelegt sowie Ergebnisse und Wirkungen evaluiert werden.

Die Angehörigen von Minderheitenkulturen sind Kundinnen und Kunden sozialer Dienstleistungen. Wenn wir die Ziele verstärkter Kundenorientierung und größerer Kundennähe ernst nehmen, dann müssen ihre Bedarfe Grundlage konkreter Zielvereinbarungen sein, die kultursensibel evaluiert werden.

Sozialplanung

Schon die Terminologie des Neuen Steuerungsmodells verweist darauf, dass es lediglich als technokratisches Modernisierungsinstrument dienen kann. Es lässt sich nur dann zugunsten der angesprochenen Querschnittspolitik nutzen, wenn es gelingt, die neuen Instrumente für sozialpolitische Ziele fruchtbar zu machen. Hier verfügt die soziale Arbeit über bewährte sozial- bzw. jugendpolitische Steuerungsmöglichkeiten: eine beteiligungsorientierte Sozial-, Kinder- und Jugendplanung. Welche interkulturellen Zielsetzungen soziale Organisationen durchsetzen wollen, ergibt sich aus dem sozial- und jugendpolitischen Diskurs mit Trägern, Politik, Sozialverwaltung und Betroffenen. Für die Jugendhilfeplanung schreibt das Kinder- und Jugendhilfegesetz die planerischen Schritte im Detail vor und verweist darauf, die Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzer zu ermitteln und zu berücksichtigen.

Eine so verstandene Sozialplanung lässt deutlich werden, dass in einem partizipativen Prozess die Bedürfnisse der Angehörigen von Minderheitenkulturen aufzunehmen sind und Wege gefunden werden müssen, Betroffene und Vertreterinnen und Vertreter ihrer Organisationen in diesen Planungsprozess einzubinden.

Qualitätsmanagement

Der Prozess der Leistungserbringung ist für den Erfolg sozialer Arbeit grundlegend. Hier setzt Qualitätsmanagement an, das uns neben den neuen Managementinstrumenten und deren Ergänzung um zielorientierte, partizipative Planung als dritter Steuerungsbaustein wichtig ist, (vgl. Schröder et al. 2000). Qualitätsmanagement verbessert die Prozessqualität, verankert die Sichtweise der Nutzerinnen und Nutzer in der Organisation und verschafft den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Orientierungsrahmen, der zu erhöhter Zufriedenheit beiträgt. Die einzelnen Schritte von Qualitätsmanagement – beispielsweise Leitbild, Ziele, Schlüsselprozesse, Organisationsveränderung, Auswertungsverfahren – sind besonders geeignet, die interkulturelle Orientierung und Öffnung der Organisation voran zu treiben (vgl. Handschuck/Schröder 2000 und ausführlich 2001 a).

3. Strategien interkultureller Öffnung von Organisation – Beispiel München

Kompetentes Handeln in kulturell differenzierten Einwanderungsgesellschaften setzt Kompetenzen voraus, die – zumindest für die Sozialverwaltung – beschrieben werden als die Prinzipien guter sozialer Arbeit, also als soziale Handlungskompetenz. Interkulturelle Orientierung bedeutet deshalb mehr als Migrationssozialarbeit, weil sie subkulturelle Minderheiten jedweder kultureller Ausformung als Folge von Pluralisierungsprozessen in den Blick nimmt. Ebenso richtet sie ihr Augenmerk auf Exklusionsmechanismen der Stadtgesellschaft bzw. ihrer jeweiligen Teilsysteme und nicht ausschließlich auf die Defizite und Belastungen von Minderheiten wie Migranten. Und: Ein solches interkulturelles Verständnis verhindert die Gefahr der Kulturalisierung und Ethnisierung sozialer Sachverhalte durch das Reflexivwerden der eigenen Sichtweisen. Das Verhältnis zwischen

Mehrheits- und Minderheitenkultur ist ebenso immer auch als ein Machtverhältnis zu reflektieren.

Vor dem Hintergrund einer solchen reflexiven Interkulturalität sind es insbesondere drei Ebenen, die das Verhältnis von Verwaltung zu Minderheiten bestimmen.

Konzeptionelle Ebene

Kommunalpolitik muss sich die Frage stellen, ob überhaupt und welchem interkulturellen Paradigma sie sich verpflichtet fühlt. Dabei geht es um Stadtentwicklungsplanung im weitesten Sinn, also um die Frage, wie Kommunalpolitik und ihre jeweiligen Fachpolitiken mit Minderheiten und hier insbesondere mit eingewanderten Minderheiten umgehen.

Eine solche Politik muss von der Einsicht ausgehen, dass ethnisch-kulturelle Heterogenität heute Normalität ist. Eine zukunftsweisende Perspektive wäre es, diese Heterogenität als produktive Ressource und nicht vorwiegend unter dem Aspekt der kommunalen Belastung zu sehen. Das heißt nicht, strukturell problematische Situationen in den Stadtquartieren zu missachten, im Gegenteil: Infrastrukturelle Defizite sind Ansatzpunkte für kommunalpolitische Interventionsansätze mit dem Ziel, gleichwertige Lebensverhältnisse in allen Sozialräumen zu schaffen. Eine solche Inklusionspolitik nimmt also strukturelle Probleme in den Blick. Die räumliche Konzentration einer Ethnie oder nationalen Gruppe allein kann kein Indikator sein für kommunale Eingriffe. Werden aber aus strukturellen Gründen Strategien zur Verhinderung von räumlicher Segregation entwickelt, sind die nachbarschaftlichen Netzwerke von Minderheiten zu berücksichtigen, um nicht deren Ressourcen zu schwächen.

Es ist somit Zurückhaltung bei Interventionen im lebensweltlichen Bereich gefordert und eine kultursensible Unterstützung von „Integrationsprozessen“. Es gibt noch zu wenig Sensibilität bei der planenden Verwaltung gegenüber ethnisch-kulturellen Minderheiten und deren Berücksichtigung bei der Planung beispielsweise im Zusammenhang mit unterschiedlichem Raumeignungsverhalten. Beteiligungs- und Artikulationsmöglichkeiten für Minderheiten sind noch gemeinsam zu finden.

Interkulturelle Handlungskompetenz ist nicht allein für Organisationseinheiten der Daseinsvorsorge wie Soziales und Bildung sondern für die gesamte Verwaltung zu entwickeln.

Ein positives Beispiel eines zumindest öffentlich dokumentierten Verständnisses von interkultureller Öffnung der gesamten Stadtverwaltung scheint in der Vergangenheit die Stadt Essen gewesen zu sein. Für München gilt, dass im Rahmen der Stadtentwicklungskonzeption „Perspektive München“ zwar 1998 auch eine Leitlinie zur Migrationspolitik beschlossen worden ist, die aber noch sehr von überkommenen Vorstellungen geprägt ist: „Allen auf Dauer oder für einen längeren Zeitraum in München lebenden Ausländerinnen und Ausländern soll die Integration, das heißt die gleichberechtigte Teilnahme u. a. an der Sozial-, Arbeitsmarkt-, Kultur- und Bildungspolitik ermöglicht werden, bei Erhalt der kulturellen Identität.“ – Zum Glück sind da die einzelnen Fachpolitiken schon weiter, wie am Beispiel des Sozialen gezeigt werden soll.

Institutionelle Ebene

Hier geht es um organisationsorientierte Strategien und die Frage, ob die soziale Verwaltung ihre Steuerungsverantwortung mit dem Ziel wahrnimmt, über die Steuerungsprozesse das soziale Feld interkulturell zu öffnen. Die gegenwärtige Reformdiskussion innerhalb der sozialen Dienste mit den Elementen Neue Steuerung, Sozialplanung und Qualitätsmanagement eröffnet – wie ausgeführt – eine gewinnversprechende Perspektive für kommunale Strategien zur interkulturellen Orientierung und Öffnung von sozialen Organisationen. Wir versuchen in München im Sozialreferat/Stadtjugendamt seit 1996 diesen Weg konsequent zu gehen.

Sozial-, Kinder- und Jugendplanung

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 nichtdeutscher 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 (vgl. Handschuck/Schröder 2001b).

Neues Steuerungsmodell

Kundenorientierung ist ein Schlüsselbegriff der Verwaltungsreform nach der Philosophie der Neuen Steuerung. Nehmen wir diese Perspektive wirklich ernst, können Minderheiten wie Migrantinnen und Migranten nicht länger ausgeblendet bleiben. Es gilt daher, die Instrumente der Neuen Steuerung für die interkulturelle Öffnung zu nutzen. Ziel- und Ergebnisorientierung sowie die Überprüfung von Zielerreichungen sollen im Rahmen von Kontraktmanagement verwirklicht werden. Sie sind Schlüssel für die Strategie interkultureller Öffnung. Es kann keine Leistungsbeschreibungen und Kontrakte mehr geben, in denen nicht Minderheiten als Zielgruppen, die darauf bezogenen Ziele sowie die – noch zu entwickelnden – kultursensiblen Evaluationskriterien beschrieben sind. Diese Ansprüche richten sich nach innen an die Sozialverwaltung selbst wie nach außen an die von den Kommunen geförderten freien Träger. Das setzt ein neues Denken und entsprechendes Wissen voraus.

Personalentwicklung

Die Personalentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sozialer Dienste spielt bei der interkulturellen Öffnung eine besonders wichtige Rolle. So zuletzt auch der Elfte Kinder- und Jugendbericht, der wiederholt hervorhebt, dass Institutionen den kompetenten Umgang mit Interkulturalität benötigen und dass sich am Beispiel interkultureller Kompetenz zeigt, dass „Fachkräfte wie Qualifizierungsmaßnahmen mit rasanten Entwicklungen konfrontiert sind“ (BMFSFJ 2002, S. 185/191). Wir haben dafür eine eigene Stelle, eine Beauftragte für interkulturelle Arbeit, die ein umfassendes Fortbildungskonzept unter dem programmatischen Titel „Interkulturelle Verständigung“ entwickelt hat. Die Angebote richten sich sowohl auf das Feld, um es für soziale Arbeit in interkulturellen Überschneidungssituationen zu qualifizieren. Ebenso wichtig erscheint aber auch die Schulung derjenigen, die im Rahmen von Kontrakten für die fachliche Steuerung der sozialen Arbeit in München zuständig sind. Auch hierfür werden gerade eigene Fortbildungsmaßnahmen entwickelt (vgl. Handschuck

2001).

Qualitätsmanagement

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

Sozialräumliche Ebene

Der Feldansatz konzentriert sich auf die Einrichtungen des sozialen Raums und setzt darauf, dass für gemeinsame Veränderungsprozesse eine konsequente Kundenorientierung im Sinne interkultureller Öffnung erfolgt.

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

Parallel zu diesem Projekt „Interkulturell orientiertes Qualitätsmanagement in zwei Sozialregionen“ werden in zwei weitere Sozialregionen „Sachverständige für Migrationsfragen“ eingesetzt, um die interkulturelle Öffnung von Einrichtungen zu befördern und die Migrationsbevölkerung in Aktivitäten der Region einzubeziehen. Beide Projekte werden in einer dreijährigen Modellphase begleitet und evaluiert.

Soziale Gerechtigkeit und Chancengleichheit sind die aus dem Sozialstaatsgebot abgeleiteten ethischen Ziele sozialer Arbeit. Soziale Dienste müssen diese Ziele auf allen Ebenen verfolgen. Die interkulturelle Orientierung und Öffnung von Organisationen schafft auf struktureller Ebene die Voraussetzung zur Einlösung dieser Ziele. Wir halten unser Drei-Säulen-Modell in München für einen geeigneten strategischen Ansatz, zu einer systematischen und nachhaltigen, ethisch fundierten Veränderung von Organisationen - und damit auch von Verwaltung.

Literatur

- Auernheimer, G. (2002). Interkulturelle Kompetenz – ein neues Element pädagogischer Professionalität? In: Ders. (Hg.). Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität, S. 183 – 205. Opladen: Leske und Budrich
- Auernheimer, G. (1989). Kulturelle Identität – Ein gegenaufklärerischer Mythos? In: Das Argument, Heft 3, S. 381-394
- Beck, U. (1986). Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt: Suhrkamp
- Benhabib, S. (2000). Kulturelle Vielfalt und demokratische Gleichheit. Politische Partizipation im Zeitalter der Globalisierung. Frankfurt: Fischer
- Bericht der unabhängigen Kommission „Zuwanderung“ (2001). Zuwanderung gestalten – Integration fördern. Bonn
- Bersamusca-Jansen, M. (1999). Integrales Personalmanagement und kulturelle Diversität. In: Anti-Rassismus- Informations-Centrum (ARIC-NRW) e.V. (Hg.). Interkulturelles Management in Beruf und Betrieb, S. 58 – 231. Frankfurt: IKO-Verlag.
- Bommes.M./Scherr.A. (1996). Exklusionsvermeidung, Inklusionsvermittlung und/oder Exklusionsverwaltung. In: neue praxis, Heft 2, S. 107 – 123
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2000). Familien ausländischer Herkunft. Leistungen, Belastungen, Herausforderungen. Sechster Familienbericht, Berlin
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2002). Elfter Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland, Berlin
- Bukow/Nikodem/Schulze/Yildiz (2002). Mobilität in der Diskussion. Ethnisierungs- und Skandalisierungsprozesse in der postmodernen Gesellschaft. In: Die Brücke. Forum für antirassistische Politik und Kultur 1/ 2002, S. 34-49. Saarbrücken.
- Hamburger, F. (1999). Von der Gastarbeiterbetreuung zur Reflexiven Interkulturalität. In: Migration und Soziale Arbeit 3-4, S. 33-39. Frankfurt.
- Handshuck, S. (2001). Interkulturelle Verständigung – ein Fortbildungsansatz. In: Landeszentrum für Zuwanderung NRW (Hg.). Interkulturelle und antirassistische Trainings – aber wie? Konzepte, Qualitätskriterien und Evaluationsmöglichkeiten, S. 41 – 54, Solingen
- Handshuck, S./ Schröer, H. (2000). Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste. Ein Strategievorschlag. In: Migration und Soziale Arbeit 3-4, S. 86-95. Frankfurt.
- Handshuck, S./ Schröer, H. (2001a). Interkulturelle Orientierung als Qualitätsstandard sozialer Arbeit. In: Auernheimer, G. (Hg.). Migration als Herausforderung für pädagogische Institutionen, S. 147 – 180. Opladen: Leske und Budrich
- Handshuck, S./ Schröer, H. (2001b). Interkulturelle Kinder- und Jugendhilfeplanung. In: Migration und Soziale Arbeit 2, S. 10-15. Frankfurt.
- Hoffman, E. (1994). Management in bezug auf kulturelle Verschiedenheit und interkulturelle Kommunikation. In: Jung, R.H. u.a. (Hg.). Vielfalt gestalten – Managing Diversity, S. 47 – 61. Frankfurt/M.: IKO Verlag

- Kleve, H. (1997). Soziale Arbeit zwischen Inklusion und Exklusion. In: neue praxis Heft 5, S. 412 – 432
- Kleve, H. (2000a). Integration/Desintegration und Inklusion/Exklusion. Eine Verhältnisbestimmung aus sozialarbeitswissenschaftlicher Sicht. In: Sozialmagazin Heft 12, S. 38 - 46
- Kleve, H. (2000b). Die Sozialarbeit ohne Eigenschaften. Fragmente einer postmodernen Professions- und Wissenschaftstheorie Sozialer Arbeit. Freiburg im Breisgau: Lambertus
- Merten, R. (1997). Autonomie der sozialen Arbeit. Zur Funktionsbestimmung als Disziplin und Profession. Weinheim/München: Juventa
- Prenzel, A. (1995). Pädagogik der Vielfalt. Verschiedenheit und Gleichberechtigung in Interkultureller, Feministischer und Integrativer Pädagogik. Opladen: Leske und Budrich.
- Scherr, A. (2001). Interkulturelle Bildung als Befähigung zu einem reflexiven Umgang mit kulturellen Einbettungen. In: neue praxis, Heft 4, S. 347 – 357.
- Schröer, H./Schwarzmann, B./Stark, W./Straus, F. (Hg.) (2000). Qualitätsmanagement in der Praxis, Freiburg: Lambertus
- Stiegler, B. (2000). Wie Gender in den Mainstream kommt. Bonn:Forschungsinstitut der Friedrich - Ebert – Stiftung, Abteilung Arbeit und Sozialpolitik.
- .