

*Sabine Handschuck/Hubertus Schröer*

## **Interkulturelle Orientierung als Qualitätsstandard sozialer Arbeit**

### **Vorbemerkung**

Wenn man die Diskurse um Migration und ihre Folgen über die Jahre verfolgt, dann kann man einander abwechselnde Phasen der Theoriebildung und entsprechender Paradigmenwechsel - etwa die polit-ökonomische Perspektive der 60er Jahre, die pädagogische und kompensatorische Perspektive der 70er Jahre, die sozio-kulturelle Perspektive der 80er Jahre und schließlich die interkulturelle Perspektive der 90er Jahre - verfolgen. Als Konstante über lange Jahre fällt auf, dass die öffentliche Verwaltung - wenn man einmal von der Ausländerbehörde absieht - davon seltsam unberührt bleibt. Die Verwaltung hat ihre Verantwortung auf freie Träger delegiert und hat diese für ihre Migrationsarbeit entsprechend finanziert. Ansprechpartner für Träger waren wenige Spezialistinnen und Spezialisten, die sich an Konzeptdiskussionen beteiligten, Aufträge für Grundlagenuntersuchungen erteilten und Konsequenzen bei der Infrastrukturausstattung versuchten.

Die Verwaltung selbst öffnete sich weder der Diskussion um Deutschland als Einwanderungsland noch gar der neuen Bevölkerung. Ebenso blieb aber auch die "Ausländerszene" unter sich, Fachdiskussionen oder politisch-strategische Diskurse führte man miteinander, manchmal noch mit Teilen von Migrantenorganisationen, nicht aber mit der Verwaltung - schon gar nicht mit dem Ziel, Verwaltung zu verändern und ihre Wirkmechanismen für die eigenen Interessen zu nutzen.

Das änderte sich selbst dann kaum, als im öffentlichen Auftrag die Sozialdienste für Ausländer untersucht und eine Öffnung der Regeldienste empfohlen wurde (vgl. Nestmann/Tiedt 1988). Erst mit der Auseinandersetzung um die Multikulturelle Gesellschaft und der faktischen Anerkennung von Minderheitenkulturen als einem dauerhaften Phänomen auf der einen Seite und andererseits mit der Diskussion um eine Neubestimmung des Subsidiaritätsprinzips und damit des Verhältnisses von öffentlichen und freien Trägern sozialer Arbeit kam das Thema Öffnung der sozialen Regelversorgung für ethnische und kulturelle Minderheiten auf die Tagesordnung.

Noch immer bleibt die Diskussion aber eine vorwiegend fachpolitische, die sich nicht verbindet mit Steuerungs- und Führungsfragen. Es ist bisher kaum ersichtlich, dass auch nur versucht würde, die interkulturelle Orientierung und die Öffnung der Verwaltung zu verknüpfen mit der

bundesweit heftig geführten Reformdiskussion um neue Steuerungsmodelle, Sozialplanung und Qualitätsmanagement (vgl. als Ausnahmen Hinz-Rommel 1996 und Rütz-Lewerenz 1996). Eine solche Zusammenführung soll im Folgenden versucht werden.

### **Verwaltungsreformdiskussion**

Es geht hier nicht darum, die - kontroverse - Diskussion um Verwaltungsmodernisierung im Einzelnen nachzuzeichnen. Nach dem Stand der Implementation von Neuer Steuerung in deutschen Kommunalverwaltungen (vgl. für die Kinder- und Jugendhilfe van Santen 1998) ist davon auszugehen, dass Instrumente der Neuen Steuerung flächendeckenden Einzug in die (kommunale) öffentliche Verwaltung halten werden. Es sollen deshalb hier jene Elemente überprüft werden, die geeignet erscheinen, interkulturellen Zielsetzungen zum Durchbruch zu verhelfen.

Bei der Diskussion um eine Verwaltungsmodernisierung und bei deren Konkretisierung durch das Neue Steuerungsmodell, wie es von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle (vgl. insbesondere KGSt 1993, 1994, 1995, 1998) formuliert worden ist, geht es im Wesentlichen um zwei große Ziele: Einmal soll eine Verbesserung der Beziehungen zwischen Bürgerinnen/Bürgern und Verwaltung im Sinne einer stärkeren *Kundenorientierung* erreicht werden, zum anderen geht es um eine höhere *Wirtschaftlichkeit* von Verwaltungshandeln. Wirtschaftlichkeit meint dabei eine Erhöhung von *Effektivität* (im Sinne von zielgerichtetem und qualitätsgesichertem Handeln) und *Effizienz* (verstanden als wirtschaftlicher Ressourceneinsatz). Voraussetzung für die Effektivität und Effizienz von Verwaltungshandeln ist die Kenntnis der jeweiligen Leistungen und ihrer Kosten sowie eine neue Steuerungslogik. Es kann nicht mehr angehen, dass über eine Inputsteuerung, d. h. durch die Verfügungstellung von Sach-, Finanz- und Personalmitteln Verwaltungshandeln gelenkt wird, ohne dass Kenntnis darüber besteht, was mit diesen Mitteln geschieht und welche Leistungen zu erbringen sind. Künftig soll durch eine *Outputorientierung* die Leistungserbringung an der beabsichtigten Wirkungsweise ausgerichtet werden. Dabei ist sowohl auf die Ergebnisse (Output) wie auch auf die Wirkungen dieser Ergebnisse (Outcome) zu achten.

Ausgangspunkt dieses neuen Verwaltungshandelns sollen *Produkte* sein, aus deren Beschreibung sich im Wesentlichen die Definition des Produktes, die zu erreichenden Zielgruppen, die zu verfolgenden Ziele und die dafür notwendigen Kosten ergeben sollen. Das Produkt wird damit zum zentralen Bezugspunkt der Verwaltungstätigkeit. Die Umsetzung der Neuen Steuerung soll im Wesentlichen durch *Kontraktmanagement* erfolgen, wobei über *Zielvereinbarungen* gesteuert wird und deren Einhaltung bzw.

Erfolgskontrolle auf der Basis eines vereinbarten *Berichtswesens* mit Hilfe neuer *Controllingverfahren* bewertet werden.

Die Angehörigen von Minderheitenkulturen in unserer Gesellschaft sind Kundinnen und Kunden sozialer Dienstleistungen. Wenn wir die Ziele verstärkter Kundenorientierung und größerer Kundennähe ernst nehmen, müssen Angehörige von Minderheiten bei Produktbeschreibungen ebenso Berücksichtigung finden wie sie Teil konkreter Zielvereinbarungen und entsprechender Controllingverfahren zu sein haben. Wir werden darauf im Verlauf unserer weiteren Ausführungen zurückkommen.

### **Sozial-, Kinder- und Jugendplanung**

Der Verwaltungsmodernisierung nach der Philosophie des Neuen Steuerungsmodells wird vielfach mit großem Misstrauen begegnet. Das betriebswirtschaftliche Vokabular wird für die soziale Arbeit als unangemessen empfunden, befürchtet wird eine Strategie zur Kostenreduzierung und zur Absenkung von Standards, bedroht sei letztlich die ethische Fundierung sozialer Arbeit. Diese Kritik ist ernst zu nehmen und diese Bedenken tragen dann, wenn es nicht gelingt, die Reformbestrebungen mit einer eindeutigen sozialpolitischen Zielorientierung zu verbinden. Das Neue Steuerungsmodell in Reinkultur ist in der Tat als technokratisches Modernisierungsinstrument missbrauchbar. Es lässt sich aber als Innovationskonzept verstehen, wenn es fachlich entsprechend unterfüttert und mit den bewährten Steuerungsmöglichkeiten beispielsweise des Kinder- und Jugendhilferechts verbunden wird.

Die neuen Instrumente und Verfahrensweisen zur Steuerung reichen allein nicht aus. Sie können nur Sinn machen auf der Basis von fachlichen Zielen, deren inhaltliche Entscheidungsgrundlage durch anerkannte Planungsprozesse gefunden wird. Deshalb ist eine *beteiligungsorientierte Sozial-, Kinder- und Jugendplanung* unverzichtbare zweite Säule für Steuerung. Denn Planung bereitet den Weg, auf dem die Ziele ausgehandelt werden. Im Fokus von beispielsweise Jugendhilfeplanung vollzieht sich der jugendpolitische Diskurs zwischen Trägern, Politik, Jugendamt und Betroffenen, der zur Zielfindung beiträgt und der in einer überwiegend quantitativen Steuerungslogik keinen Platz findet. Jugendhilfeplanung sichert so, dass über Produktpläne und Controllingverfahren nicht nur ökonomische Rationalität praktiziert wird. Steuerung kann auf Planung nicht verzichten.

Diese Feststellung soll am Beispiel der Jugendhilfeplanung näher erläutert werden, weil diese - im Gegensatz zur Sozialplanung, für die aber das Gleiche gilt - ausdrücklich in § 80 SGB VIII normiert ist. Die einzelnen Elemente sozialer Planung machen deutlich, dass sie durch Instrumente der

Neuen Steuerung wirkungsvoll ergänzt werden könnten. Der im Gesetz vorgesehene Dreischritt von Bestandserhebung, Bedarfsfeststellung und Bedarfsbefriedigung durch Maßnahmeplanung verweist auf die Notwendigkeit, die Leistungen der Jugendhilfe transparent zu machen, die dafür notwendigen Informationen zu beschaffen und zu pflegen, die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger zu ermitteln und zu berücksichtigen, die zur Bedarfsbefriedigung notwendigen Vorhaben zu planen und finanziell zu quantifizieren und kontinuierlich zu überprüfen, ob die beabsichtigten Wirkungen real auch eintreten (vgl. Merchel 1996, S. 248).

Soziale Planung ist nach diesem Verständnis Basis für jegliche Form von Verwaltungshandeln. Ihre Ergebnisse bilden die inhaltliche Grundlage für die (sozialpolitischen) Ziele, die verfolgt werden sollen. Sie geben Auskunft über die Zielgruppen, die erreicht werden sollen, sie beschreiben Umfang und Qualität der Leistungen bzw. Produkte, die zu erbringen sind, sie bilden letztlich die Folie, auf der ein Controlling und eine Evaluation der Wirksamkeit von sozialer Arbeit stattzufinden hat.

Auch hier sollte schon 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.

### **Qualitätsmanagement**

Neben den eher technokratisch-instrumentellen Managementinstrumenten der Neuen Steuerung und deren Ergänzung um qualitativ-inhaltliche Elemente partizipativer Planung scheint uns ein dritter, ergänzender Steuerungsbaustein sehr wichtig: Die Einführung von Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit. Qualitätsmanagement ist nach unserem Verständnis mehr als die Festlegung von Qualitätsstandards in Verbindung mit der Einführung von Instrumenten, die deren Einhaltung kontrollieren sollen.

Qualität kann nicht in Dienste und Einrichtungen hineinkontrolliert werden. Sie entscheidet sich vor allem in den alltäglichen Arbeitsabläufen und Bedingungen der betreffenden Einrichtung. Qualitätsmanagement ist deshalb Sache der Einrichtung und unterstützt diese dabei, ihre Leistungen und Angebote effektiv, effizient und entsprechend dem Bedarf ihrer Nutzerinnen und Nutzer auszurichten. 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.

Die Einführung qualitätssichernder Maßnahmen bedarf entsprechender Instrumente und muss gegenüber dem Kostenträger nachgewiesen werden können. Eckpunkte für die Umsetzung von Qualitätsmanagement in einer Organisation sind nach der von uns vertretenen Qualitätspolitik insbesondere die Folgenden:

#### Leitbild entwerfen

Das Leitbild einer Einrichtung formuliert die Vision dessen, was die Einrichtung in Zukunft einmal sein und erreichen will. Es beschreibt einerseits, was die Einrichtung für ihre Kundinnen und Kunden bewirken will, welchen Nutzen sie für die Allgemeinheit schafft und in welcher Atmosphäre die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeit kompetent leisten können. Mit einem Leitbild bekennt sich die Einrichtung zu ihrem Selbstverständnis, es ist ein wesentlicher Bestandteil der Organisationskultur.

#### Ziele entwickeln

Aus der Vision eines Leitbildes sind die konkreten Ziele der Einrichtung zu entwickeln. Leitziel unter dem Aspekt von Qualitätsmanagement ist die Kundenorientierung. Die Ziele sind als lang-, mittel- und kurzfristige Ziele zu formulieren. Sie müssen so konkret sein, dass die Zielerreichung überprüft werden kann.

#### Schlüsselprozesse benennen

Schlüsselprozesse sind jene Tätigkeiten, ohne die wesentliche Einrichtungsziele nicht erreicht werden können. Sie werden als entscheidend für das Wesen einer Einrichtung erlebt, ihre Vernachlässigung stellt die Qualität professionellen Handelns in Frage. Schlüsselprozesse lassen sich in einem Ist- und in einem Sollzustand beschreiben. Erst nach einer konkreten Beschreibung besteht die Möglichkeit, den Prozess zielführend zu verbessern.

#### Aufbau- und Ablauforganisation anpassen

Insbesondere aus der Analyse der Schlüsselprozesse ergeben sich Hinweise auf Schnittstellen und problematische Entscheidungsstrukturen der Organisation. In der weiteren Organisationsentwicklung sind Schnittstellen zu beseitigen bzw. durch Kooperationen zu verbessern, muss der Informationsfluss sichergestellt werden, sind Entscheidungsstrukturen eindeutig zu regeln oder Ablaufprozesse zu optimieren.

#### Qualitätshandbuch erstellen

Leitbild, Ziele, Aufbau- und Ablauforganisation, relevante Schlüsselprozesse, Evaluation und Methoden der kontinuierlichen Verbesserung sind in einem Handbuch zu dokumentieren. Es dient der Einrichtung nach innen als Übersicht über Struktur und Verantwortungen. Nach außen dokumentiert es beispielsweise gegenüber dem Geldgeber, dass und wie Qualität gewährleistet ist.

#### Auswertungsverfahren entwickeln

Die Erreichung der vereinbarten Ziele muss regelmäßig überprüft werden. Die Beurteilungskriterien dafür sind festzulegen. Geeignete Auswertungsverfahren der Selbst- und Fremdevaluation sind festzulegen. Die Modifikation und Fortschreibung der Ziele als Ergebnis der Überprüfung ist sicherzustellen.

#### **Zwischenergebnis**

Schon diese nur grobskizzierte Darstellung jener drei Säulen, auf denen modernes Verwaltungsmanagement zu beruhen hat, macht deutlich, 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. Interkulturelle Arbeit hat Querschnittsfunktion. Sie wird bis in die Gegenwart hinein in der Regel auf Ausländerarbeit oder Migrationssozialarbeit verkürzt und Sonderdisziplinen zugeordnet. In der Planung erscheint ihre Aufgabe häufig noch als Konzeptionierung von Arbeit mit ausländischen Kindern und Jugendlichen oder Arbeit mit ausländischen Familien usw.. Bis heute findet daher die rechtliche und öffentliche Marginalisierung und Stigmatisierung von Minderheiten ihre Fortsetzung in der Organisationslogik von öffentlicher Verwaltung und privaten Verbänden. Selbst dann aber, wenn interkulturelle Arbeit als Querschnittsfunktion gesehen wird, reduzieren sich die Aussagen dazu auf unverbindliche Allgemeinplätze und die personelle Zuordnung von Verantwortung korrespondiert in der Regel nicht mit der entsprechenden Kompetenz, Vorschläge auch durchsetzen zu können.

Im Folgenden soll deshalb der Versuch gemacht werden, die Ziele einer interkulturellen Orientierung und Öffnung von Sozialverwaltung und 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. Die Überlegungen basieren auf Erfahrungen, die das Sozialreferat der Landeshauptstadt München und dessen Stadtjugendamt im Zusammenhang mit einem tiefgreifenden Reformprozess und mit dem Ausprobieren entsprechender Instrumente bei gleichzeitiger klarer interkultureller

Zielorientierung und durchsetzungsorientierter Maßnahmen gemacht haben. Die thesenhaft formulierten Überlegungen basieren nicht im 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.

### **Interkulturelle Orientierung und Öffnung von Einrichtungen**

Wir haben an anderer Stelle versucht, eine Strategie zur Verankerung von interkultureller Kompetenz in Einrichtungen der Jugendhilfe vorzustellen. Wir sind resümierend davon ausgegangen, dass "interkulturelle bzw. Fremdsprachkompetenz ... Handlungsbedarf auf der Ebene der Individuen, der Ebene der Teams, der Ebene der Organisation und auf der gesellschaftspolitischen Ebene erfordert" (Handschuck/Schröder 1997, S. 86) und dass es dafür notwendig ist, Innovations- bzw. "Veränderungsagenturen" in den sozialen Organisationen "mit dem Ziel zu installieren, dass diese Organisationen sich selbstständig um die Weiterentwicklung im Sinne der Veränderung der Bedürfnisse und Probleme der Klientel kümmern" (Jakubeit/Schröder 1994, S. 275).

Diese Perspektive, die sehr stark auf Personal- und Organisationsentwicklung in ihrer klassischen Ausformung baut, soll im Folgenden erweitert werden um Elemente der Neuen Steuerung und um die Chancen von Qualitätsmanagement. Das konnten wir seinerzeit nur andeuten, aber noch nicht ausformulieren (Handschuck/Schröder 1997, S. 83 f.). Inzwischen lassen sich erste Erfahrungen mit der Verwaltungsreform und Erfahrungen aus einem Modellprojekt zur Einführung von Qualitätsmanagement für die interkulturelle Orientierung fruchtbar machen. Das Sozialreferat der Landeshauptstadt München befindet sich seit einigen Jahren im Prozess der Veränderung, wobei vor dem Hintergrund der Grundphilosophie von Neuer Steuerung eigenständige Wege für die soziale Arbeit begangen werden. Ziel ist es, die Dienstleistungen des Sozialreferates ämter- und berufsgruppenübergreifend zu entwickeln und zu vermitteln sowie die Dienstleistungen soweit wie möglich zu regionalisieren und damit kundenorientiert anzubieten.

Ein wesentliches Ergebnis war ein *Produktplan* des Münchner Sozialreferates, in dem erstmals die Produkte der *gesamten* sozialen Verwaltung einer Großstadt definiert werden. Auch hier wird also ein ämter- und dienststellenübergreifender Ansatz konsequent verfolgt. Die Produkte werden aufgaben- bzw. problemlagenorientiert definiert und nicht zielgruppenorientiert. Ein weiteres wesentliches Ergebnis war die neue Organisationseinheit *Sozialbürgerhaus*. Das Gebiet der Landeshauptstadt

München wird in 13 *Sozialregionen* als Planungs- und Versorgungsbereiche aufgeteilt, in denen jeweils ein Sozialbürgerhaus die sozialen Dienstleistungen anbieten soll. Mit dem Sozialbürgerhaus wird die *Dezentralisierung und Regionalisierung* der wesentlichen sozialen Dienstleistungen vorgenommen. Die Organisation des Sozialbürgerhauses ist ämter-, aufgaben-, problem- und professionsübergreifend (KGSt 1999).

Parallel dazu und ergänzend wird in München das Projekt *„Regionalisierung sozialer Arbeit“* durchgeführt. Wesentliches Ziel dieses Projektes ist die Schaffung eines qualitativ und quantitativ ausreichenden Netzes sozialer Angebote für alle Problemlagen einer Region durch Stärkung der regionalen Verantwortung und Kompetenz. Das soll im Wesentlichen erleichtert werden durch eine verstärkte partnerschaftliche Zusammenarbeit aller Einrichtungen, durch Verlagerung von Kompetenzen in die Region, durch die vertikale und horizontale Vernetzung der Angebote sowie durch eine Abstimmung mit anderen städtischen Hierarchieebenen. Die Regionalisierung und Dezentralisierung sozialer Dienste dient somit flächendeckend der kontinuierlichen, qualitativen und quantitativen Leistungsverbesserung der sozialen Versorgung der Bevölkerung bei allen Leistungsträgern durch Kooperation, Nutzung von Synergieeffekten, den fantasievollen Umgang mit fachlichen Ressourcen und den Ausbau der Versorgung (vgl. Sozialreferat/Sozialplanung 1997).

Sozialreferat und Stadtjugendamt der Landeshauptstadt München haben ferner schon frühzeitig die Bedeutung von Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit erkannt und gehen davon aus, dass der Nachweis über das Vorhandensein eines Qualitätssicherungssystems unabdingbare Voraussetzung für die Förderung einer Einrichtung sein wird. Das Stadtjugendamt verfolgt deshalb das Ziel, Qualitätsmanagement mittelfristig zu einem festen Standard der Münchner Jugendhilfe werden zu lassen. Geförderte Einrichtungen freier Träger wie auch die eigenen Dienste sollen, wo dies möglich ist, Qualitätsmanagement einführen.

Das fordert die Verantwortung des öffentlichen Trägers, mit freien Trägern gemeinsam sich dieser künftigen Aufgabe zu stellen und gemeinsam Modellmaßnahmen durchzuführen, um Voraussetzungen für die Implementation von Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit zu schaffen. Das Stadtjugendamt hat deshalb mit den freien Trägern der Familienbildung und der Erziehungsberatung in München auf der Grundlage eines vorhandenen Konzepts (Bobzien u.a. 1996) ein gemeinsames Pilotprojekt zur *„Einführung von Qualitätsmanagement in den Einrichtungen der Jugendhilfe“* durchgeführt. In einem zweijährigen Modellversuch wurde Qualitätsmanagement mit den Maximen



Nutzerorientierung, Zielorientierung, Prozessorientierung, Orientierung an Effektivität und Effizienz sowie Mitarbeiter/-innen - und Kompetenzorientierung erprobt. Mit diesem "Münchener Modell" liegt einer der wenigen evaluierten Ansätze in Deutschland vor, mit dem Methoden des Qualitätsmanagements für die soziale Arbeit entwickelt und erprobt wurden (vgl. Schröder u. a. 2000). Die Lernprozesse, Ergebnisse und Erfahrungen dieses Projektes mit seinen Schnittstellen zum Neuen Steuerungsmodell sollen im Folgenden für eine interkulturelle Öffnung und Orientierung von Einrichtungen der sozialen Arbeit, insbesondere der Jugendhilfe fruchtbar gemacht werden.

Wir machen dafür die fünf inhaltlichen Schritte zur Implementation von Qualitätsmanagement zur Grundlage, die wir jeweils mit einer These einleiten.

### **Interkulturelle Orientierung des Organisationsleitbildes**

*Das Organisationsleitbild stellt die Erklärung der allgemeinen Grundsätze der Organisation nach innen und außen dar. Es muss interkulturelle Orientierung und Kompetenz als strategische Ziele und zentrale Handlungsanweisungen enthalten. Diese Orientierung muss öffentlich sichtbar gemacht und als klares politisches Bekenntnis zur multikulturellen Stadtgesellschaft gelebt werden.*

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 (Schröder 1997, S. 208). 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 (Schröder 1997, S. 212). Es wendet sich identitätsstiftend nach innen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, nach außen gibt es den Nutzerinnen und Nutzern Auskunft, welche Ziele die Organisation verfolgt und welchen Nutzen die Öffentlichkeit davon hat.

Wichtig ist es deshalb, die Entwicklung des Leitbildes als einen gemeinsamen Prozess von Führung und Mitarbeiterschaft zu verstehen, um sich gemeinsam der verbindenden Kultur bewusst zu werden, die grundlegenden Werthaltungen zu reflektieren und die vereinbarten Zielvorstellungen zu tragen. Das Münchener Sozialreferat hat in seinem

Leitbild an verschiedenen Stellen ein Bekenntnis zur interkulturellen Öffnung und Orientierung der Organisation abgelegt. Neben anderen *Werten* werden als grundlegend formuliert: die gleichberechtigte Teilhabe aller am gesellschaftlichen Leben, Solidarität miteinander und Vielfalt untereinander, Respektierung der individuellen Lebensentwürfe. Als ausdrückliche *Ziele* werden unter anderen festgelegt: soziale, ethnische Benachteiligungen abbauen, Ausgrenzungen verhindern helfen, Integration ermöglichen (Sozialreferat 1996, S. 2).

Diese globalen 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). Mit diesem Konzept, das nach einer ausführlichen und durchaus kontroversen Diskussion in Abstimmung mit allen Ämtern des Sozialreferates verabschiedet worden ist, wird die interkulturelle Orientierung der gesamten Sozialverwaltung einer deutschen Großstadt ausdrücklich festgeschrieben. Diese eher allgemeinen Zielsetzungen werden in den jeweiligen Jahreszielen konkretisiert und fortgeschrieben und für die einzelnen Organisationseinheiten des Sozialreferates verbindlich gemacht.

Motor und Anreger dieser Entwicklung im Sozialreferat ist das Stadtjugendamt gewesen, die größte Organisationseinheit innerhalb der Sozialverwaltung. Schon sehr früh sind Weichen gestellt worden weg von einer Sicht auf Minderheitenkulturen als Sonderproblem und hin zu einem Verständnis von interkultureller Arbeit als Querschnittsfunktion. Ausgehend von der Einheit der Jugendhilfe und deren präventiver Orientierung wird in der Kommunalen Kinder- und Jugendplanung "eine Differenzierung zwischen Kindern, Jugendlichen, Heranwachsenden und Familien je nach besonderer Belastung mit der Folge der Integration in oder der Aussonderung aus den Angeboten der Jugendhilfe" eine Absage erteilt. Für alle sonst als Sonder- oder gar Problemgruppen bezeichneten Bevölkerungsschichten wird ein Ansatz festgelegt, "der das Leben auch belasteter Zielgruppen als ein Ganzes ansieht" und Hilfen prinzipiell als integrierten Teil des allgemeinen Hilfesystems betrachtet (Sozialreferat/Stadtjugendamt 1993, S. 37). Die Kommunale Kinder- und Jugendplanung in München hat deshalb *Leitlinien für eine interkulturell orientierte Kinder- und Jugendhilfe* formuliert wie in anderen Querschnittsbereichen auch (Sozialreferat/Stadtjugendamt 1999).

In diesen Leitlinien wird ausgehend von der derzeitigen demographischen 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 Benachteiligten 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 Fremdheitserfahrungen thematisiert und durch Demokratieerziehung und antirassistische Erziehung gegensteuert,
- Eigeninitiative und Selbsthilfe fördert und die Netzwerke verschiedener kultureller Gruppen stützt und damit ressourcenorientiert an den Stärken der Zielgruppen ansetzt.“

Diese generellen Ziele interkultureller Arbeit 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 sicherstellen, dass die gleichberechtigte Teilhabe aller Minderheiten an den Angeboten der Jugendhilfe angestrebt wird. Dabei ist darauf zu achten, dass ihnen 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.

Auch im Teilplan *Fortbildung und Personalentwicklung* der Kommunalen Kinder- und Jugendplanung wird das Thema aufgegriffen. Neben den sonstigen, wesentlichen Grundqualifikationen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sozialer Dienste wird ausdrücklich auch *Fremdheitskompetenz* als eine unabdingbare Grundqualifikation herausgegeben (vgl. dazu

Jakubeit/Schattenhofer 1996). In der knappen Beschreibung wird definiert: "Fremdheitskompetenz beinhaltet eine aktive Auseinandersetzung mit einer Vielfalt an Sprachen, Kulturen und Werten. Sie bedeutet, Unterschiede verschiedenster Art wahrzunehmen und auszuhalten und zunächst nicht die Unterschiede zu verringern. Fremdheitskompetenz heißt, die eigene Sichtweise als eine Perspektive unter anderen möglichen anzusehen, die eigenen Deutungsmuster des Fremden zu erweitern, um handlungsfähiger zu werden. Sie beinhaltet die Chance, die eigene Identität zu festigen, um sich unbefangener dem Neuen öffnen zu können" (Sozialreferat/Stadtjugendamt 1995, S. 13; vgl. dazu Jakubeit/Schröer 1998).

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 soweit 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 Mitarbeitern der gesamten Stadtverwaltung gemacht werden soll.

Ergänzend dazu hat das Thema *interkulturelle Verständigung* permanente Bedeutung: Das Münchner Stadtjugendamt etwa gibt sich jährlich einen Jahresschwerpunkt, unter den es seine Arbeit stellt. So war dieses Thema ausdrücklich festgelegt für das Jahr 1995, in den anderen Jahren hat interkulturelle Arbeit eine besondere Bedeutung im Rahmen der jeweiligen Schwerpunkte gehabt. In Veranstaltungen, Aktionen oder Fachtagungen wird das Thema stadtweit diskutiert und vertieft und von den Delegationsträgern der Kinder- und Jugendarbeit häufig aufgenommen. Die jährliche Fachtagung nimmt den Jahresschwerpunkt unter interkultureller Orientierung auf.

### **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. Die Sicherstellung von Qualität und damit auch von Interkulturalität als Qualitätsstandard ist Führungsaufgabe.*

Verwaltungshandeln, vielfach aber auch die Arbeit freier Träger war in der Vergangenheit geprägt von Gesetzesvollzug und Aufgabenerledigung. Zielorientiertes Handeln und eine Ausrichtung auf den Nutzen für Klientinnen und Klienten standen nicht dezidiert im Vordergrund. Es ist deshalb 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. Ergänzend werden 1999 zwei Untersuchungen durchgeführt, um gezielte Lösungen für den Umgang mit nichtdeutschen Kundinnen und Kunden vorzubereiten.

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 Mitarbeitern 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 geben die verantwortliche Organisationseinheit an. Von besonderem Interesse hier 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 in München in dem Leitfaden, der die Struktur der Produktbeschreibungen und Erläuterungen zu deren Merkmalen vorgibt, ausdrücklich die interkulturelle Orientierung verankert. 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 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.

Ergänzend ist anzustreben, dass - wie aus Großbritannien bekannt - auch die ethnische Gleichberechtigung als Qualitätsfrage kommunaler Arbeit und Antidiskriminierungspolitik für die Kommunalverwaltung als Standard festgeschrieben werden. "Was kann die Kommunalverwaltung tun, damit "equality" (Gleichberechtigung) ein Synonym für "quality" (Qualität) wird?" fragt Barnett (1997, S. 269) und berichtet über die Entwicklung von Zielvorgaben, von Standards und deren Messung durch Indikatoren für fünf entscheidende Tätigkeitsbereiche: Politik und Planung, Dienstleistung und Kundendienst, Gemeindeentwicklung, Beschäftigung und Marketing (S. 270).

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. Jede Einrichtung sozialer Arbeit muss die wichtigsten Schlüssel- und Arbeitsprozesse benennen und den Entscheidungsprozess so absichern, dass eine der interkulturellen Komplexität gerecht werdende Entscheidung herauskommt.*

Schlüsselprozesse sind jene Tätigkeiten, die für Kundenorientierung, Zielerreichung und Qualitätssicherung besonders wichtig sind. Zur



Identifizierung von Schlüsselprozessen wird ein Ist-/Sollvergleich zwischen den angestrebten Zielen und dem tatsächlichen Handeln durchgeführt. Erst wenn ein Prozess ausreichend beschrieben ist, besteht die Möglichkeit, ihn zielführend zu verbessern. Dazu ist es häufig notwendig, Schlüsselprozesse in Teilprozesse zu zerlegen, um ihre Komplexität zu verringern und den entscheidenden Weichenstellungen, an denen ein Prozess in die falsche Richtung gelenkt werden kann, auf die Spur zu kommen. Transparenz über einen Prozessablauf kann durch Visualisierung, etwa in Form eines Flussdiagrammes erfolgen. Schon durch die grafische Beschreibung werden häufig Lücken im bisherigen Prozessverlauf deutlich, problematische Schnittstellen stellen sich dar und kreative Verbesserungsvorschläge zeichnen sich ab. Häufig können Prozesse dadurch verbessert werden, dass an den Schnittstellen Kooperationen vereinbart, dass Entscheidungsstrukturen eindeutig geregelt werden und der Informationsfluss sichergestellt wird. Im Ergebnis lässt sich die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenso wie die der Nutzerinnen und Nutzer verbessern.

*Schlüsselprozesse in kulturellen Überschneidungssituationen* haben noch einmal eine ganz besondere Bedeutung und lassen sich für *synergetische Effekte* nutzen. Schlüsselprozesse können dabei eine ganz unterschiedliche - individuelle, gruppenbezogene, gemeinwesenorientierte - Dimension haben:

- Die Terminierung eines Beratungsgespräches mit einer Migrantenfamilie kann entscheidend sein für das Gelingen des Beratungsprozesses insgesamt. Fragen der jeweiligen Zeitvorstellung, des Gebrauchs direkter oder indirekter Kommunikation, der Verbindlichkeit von Absprachen müssen beispielsweise analysiert werden, um nicht schon vor dem Beginn eines Beratungsprozesses Missverständnisse, Distanz oder gar Ablehnung aufkommen zu lassen.
- Die Jahresplanung von Familienbildungsstätten hat sich im Münchner Modellprojekt als entscheidender Schlüsselprozess herausgestellt. Der Wechsel von einer Jahresplanung zu zwei Halbjahresplanungen hatte nicht nur Auswirkungen auf die Effizienz (in weniger Zeit mehr Ergebnis) sondern auch auf die Effektivität: Flexibilität, Bedürfnisgerechtigkeit, Nutzungsfreundlichkeit oder Zielgruppenorientierung wurden deutlich verbessert.
- Die Akzeptanz und Vernetzung einer neu eröffneten Einrichtung im Stadtteil durch verschiedene kulturelle Gruppen wird maßgeblich durch die Beachtung verschiedenster Schlüsselprozesse bestimmt. Die Gestaltung und Mehrsprachigkeit von Informationsmaterial, Strategien der

Öffentlichkeitsarbeit, die Analyse des subkulturellen Netzwerkes, die Ansprache von wichtigen Institutionen und Schlüsselpersonen etwa der Migrantenorganisationen oder die Raum- und vor allem Eingangsbereichsgestaltung entscheiden über Erfolg oder Misserfolg der Einrichtung.

Jeder Schlüsselprozess muss 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 wird im Folgenden an einem Gesprächseinstieg beispielhaft dargestellt, wobei wir ein Modell kultureller Synergie von Adler (1980) adaptieren und in sieben Schritte übersetzen (nach Thomas 1993, S. 412).

Wer kennt diese Situation nicht? Sie besuchen eine Behörde, ziehen eine Nummer, die ihren Platz in der Warteschlange festlegt und treten an den Schalter, wenn Ihre Nummer aufleuchtet. Oder Sie sitzen auf dem Gang, warten bis Sie an der Reihe sind, um dann das Büro eines Sachbearbeiters oder einer Sachbearbeiterin zu betreten. Sie werden kurz begrüßt, vielleicht mit den Worten: "Was kann ich für Sie tun?". In der Regel schließt sich die Frage an: "Name, Vorname?" Die Kommunikation zwischen Ihnen und einer Vertreterin oder einem Vertreter einer Behörde hat ihren Anfang gefunden. Der Gesprächseinstieg wird darüber mitentschieden, ob Sie die Behörde als kundenorientiert wahrnehmen oder nicht.

Es handelt sich um einen Schlüsselprozess, der die weitere Kommunikation in ihrem Gelingen maßgeblich beeinflusst. In einer interkulturellen Begegnungssituation ist die Frage nach dem Namen und seine Verwendung wesentlicher Bestandteil interkultureller Kommunikation, die von den Beteiligten interkulturelle Kompetenz erfordert. Als interkulturelle Kompetenz wird die Fähigkeit zur 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 und/oder der Kundin?

Schritt 1: Situationsanalyse

Zwei Personen unterschiedlicher kultureller Herkunft begegnen sich in den Rollen der Kundin und der Behördenvertreterin. Das Ziel der Kundin ist es, eine Dienstleistung in Anspruch zu nehmen. Das Ziel der

Behördenvertreterin ist es, im kundenorientierten Umgang den Anspruch auf die Dienstleistung zu prüfen und sie entweder zu erbringen oder abzulehnen. Das Gespräch wird in deutscher Sprache geführt. Es besteht ein Machtgefälle zu Lasten der Kundin, da sie über weniger Informationen verfügt. Die Sprachbeherrschung, die Kultursouveränität, die Kenntnis der Situation und der Status in der gegebenen Situation sind nicht ausgewogen. Beide Personen haben den Willen zu einer gelungenen Kommunikation. Die Kundin verfügt über gute Kenntnisse der deutschen Sprache. Die Behördenvertreterin eröffnet die Kommunikation durch die Abfrage des Namens der Kundin.

Worin besteht die eigenkulturelle Sichtweise der Behördenvertreterin?  
Ein alltäglicher Arbeitsvorgang beginnt durch die Abfrage des Namens der Kundin, um die nach Anfangsbuchstaben des Nachnamen geregelte Zuständigkeit zu prüfen.

Worin *könnte* die eigenkulturelle Sichtweise der Kundin bestehen?  
Eine Kommunikation wird durch gegenseitige persönliche Vorstellung eröffnet.

Schritt 2: Reflexion der kulturellen Orientierungssysteme  
Welche eigenkulturellen Orientierungssysteme der Behördenvertreterin sind maßgeblich?

- 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 mit dem Namen reguliert Nähe und Distanz, "Sie" und die Verwendung von "Frau" in Verbindung mit dem Nachnamen sind angemessen.
- Die Ansprache mit dem Namen kann Respekt oder fehlenden Respekt ausdrücken. Schwierig auszusprechende Namen werden vermieden, da eine Falschaussprache unhöflich wäre.

Welche eigenkulturellen Orientierungssysteme der Kundin können maßgeblich sein?

- Die Vorstellung mit dem Eigennamen wird durch einen Beziehungsaspekt bestimmt. Die Herstellung einer guten Beziehung ist für die erfolgreiche Begegnung Voraussetzung.
- Verständigungsschwierigkeiten werden durch Wiederholung behoben.

- Die gegenseitige namentliche Vorstellung verbessert die Beziehung und entspricht den Regeln der Höflichkeit.
- Die Ansprache mit dem Namen und das Bemühen um eine korrekte Aussprache drücken Respekt und Achtung aus und ermöglichen Vertrauen.

### Schritt 3: Beschreibung der kulturellen Überschneidung

Worin bestehen die kulturellen Ähnlichkeiten und Unterschiede?

In Gesprächen zwischen Behördenvertreterinnen und -vertretern und Kundinnen bzw. Kunden ist ein Ungleichgewicht in der Kommunikation angelegt. Die Größe des Unterschiedes ist in verschiedenen Kulturen und ihrer Organisation in Verwaltungsstrukturen unterschiedlich.

In jeder Kultur gibt es Eigennamen. Die Regeln des Namensgebrauchs und der Namensgebung variieren. Die nationale Namensgebung ist durch das Namenrecht (soweit vorhanden) geregelt. Es trägt gesellschaftlichen Veränderungen Rechnung, wie beispielsweise die Einführung von Familiennamen in Staaten des Nahen und Mittleren Osten bis in die fünfziger Jahre oder die Veränderung des Namenrechts bei Eheschließungen in Deutschland Ende der neunziger Jahre. Das gilt auch für die mit der Namensgebung verbundenen Kulturstandards wie beispielsweise der Registrierung des Namens.

Auch die Bedeutung von Eigennamen in der Kommunikation unterscheiden sich. Ob der ganze Name mit Vor- und Zunamen, der Vor- oder Zuname, der Nachname mit einer bestimmten Anredeform, Teile des Eigennamens oder ein Titel statt des Namens verwendet werden, ist kontextabhängig.

In allen Kulturen erfüllt die Verwendung, Umschreibung oder Auslassung von Namen kommunikative Funktionen wie die Vermittlung von Respekt oder Missachtung, Spott oder Anerkennung, die Vermittlung von Nähe und Distanz, die Vermittlung von Rollen und die Vermittlung von Beziehungsaspekten. Eine "falsche" Anrede kann soziokulturell unangemessen sein. 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 hohe Sprachkompetenz voraus, besonders wenn erwartet wird, dass nicht "m,i,a" sondern "Martha, Ida, Anton" formuliert werden.

Ziel der Kundenorientierung impliziert in der deutschen Kultur das Bestreben, das vorhandene Ungleichgewicht in der Kommunikation mit Behörden möglichst klein zu halten. Durch interkulturelle Kommunikation kann sich das Ungleichgewicht jedoch verstärken, da auf der einen Seite Sprachkompetenz ebenso wie Handlungskompetenz durch Kenntnis der strukturellen Bedingungen gegeben sind, während auf der anderen Seite die

Sprachkompetenz in der eingeforderten Verkehrssprache (Beamtendeutsch) eingeschränkt sein kann und die Unkenntnis der strukturellen Bedingungen Handlungsmöglichkeiten verringert. Kundenorientierung heißt in diesem Kontext, ausreichend Zeit in eine (gelungene) Kommunikation zu investieren und kulturelle Kreativität zu entwickeln.

#### Schritt 4: Kulturelle Kreativität

Was kann die eigene Organisation dazu beitragen, dass die Dienstleistung kundenorientierter für Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Orientierungssystemen erbracht wird?

Was können andere kulturelle Orientierungssysteme dazu beitragen, dass die eigene Organisationskultur effektiver und zufriedenstellender wird?

Auf das Beispiel bezogen stellt sich die Frage, was die Behördenvertreterin zu einer gelungenen Kommunikation beitragen könnte. Beispiele von Verhaltensalternativen der Behördenvertreterin in der Gesprächssituation:

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

Beispiele von Verhaltensalternativen der Behördenvertreterin nach der Gesprächssituation:

- Gedächtnisstütze durch Lautschriftvermerk für sich selbst und Kollegen und Kolleginnen.
- Korrektur der Maschinenschrift durch Einfügen von Zeichen, die auf unserer Tastatur nicht vorhanden sind
- Sich über den Umgang mit Eigennamen in unterschiedlichen Kulturen informieren.
- Kolleginnen und Kollegen diese Informationen zur Verfügung stellen.
- Anregen, dass eine Spalte für Lautschrift in Formulare aufgenommen wird.
- Informationsbroschüre anregen.

Beispiele von Verhaltensalternativen der Kundin in und nach der Gesprächssituation:

- Akzeptanz des Sachbezuges und damit der Zuständigkeit
- Erläuterung des eigenen Namens, Information über Orthographie und Phonetik

- Inanspruchnahme der Kompetenz der Behördenvertreterin durch Orientierung an ihrer Vorstellung, Übernahme der Anredeform und die Annahme von Aussprachehilfen.
- Kreative Vermittlungshilfe (z.B. stellte sich eine japanische Studentin als "Motoka, wie das englische Wort motorcar" vor und wies die Anrede "Frau Motoka" zurück, da es sich um ihren Vornamen handelte. Eine türkische Kollegin sprach ihren Namen sehr langsam aus, wobei sie ihre Lippenmodulation beobachten liess. In beiden Fällen erleichterte uns das die Konversation sehr).
- Akzeptanz fehlerhafter Aussprache zugunsten des Beziehungsaspektes
- "Öffentlichkeitsarbeit" durch die Weitergabe der Erfahrung einer gelungenen, achtungsvollen Begegnung, Abbau von negativen Erwartungshaltungen.

#### Schritt 5: Auswahl geeigneter Verhaltensalternativen

Unter der Fragestellung, ob die Beispiele der Verhaltensalternativen zum eigenen Orientierungssystem, hier der Kundenorientierung, und in das "fremde" Orientierungssystem, hier der Anspruch auf eine Dienstleistung passen, wird eine als angemessen bewertete Alternative gewählt und dem sich gegenseitig bedingenden Dialog angepaßt.

#### Schritt 6: Implementierung

Für den Schlüsselprozess wird ein synergetisches Konzept eingeführt. Bei dem hier gewählten Beispiel könnte dies ein Beitrag bei der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Thema Namengebung und Namensgebrauch in unterschiedlichen Kulturen sein. Oder ein Trainingselement wird konzipiert, durch das die Zielgruppe Handlungskompetenz in interkulturellen Gesprächseinstiegssituationen erwirbt. Es wäre auch möglich, eine Broschüre zu erstellen, wie sie das Department of Social Security für australische Beamtinnen und Beamte erarbeitet hat. In ihr wird Wissen über den Umgang mit Namen zur Unterstützung interkultureller Kommunikation vermittelt. Der besondere Wert dieser Broschüre ist unseres Erachtens die Akzeptanz soziokultureller Verschiedenheit durch ihre Benennung und die Forderung an Staatsbedienstete, Vielfalt anzuerkennen und dies durch die korrekte Ansprache von Migrantinnen und Migranten zum Ausdruck zu bringen. So installierte die australische Regierung einen Qualitätsstandard in der interkulturellen Behördenkommunikation, der sowohl der Situation wie der Zielgruppe gegenüber als angemessen erscheint (vgl. Luchtenberg 1999, S. 67).

#### Schritt 7: Überprüfung der Implementierung

Die Entwicklung von Synergiekonzepten und interkulturellen Qualitätsstandards und ihre Implementierung bedürfen der Überprüfung von verschiedenen kulturellen Standpunkten aus. Auf der Grundlage multikultureller Rückmeldung wie beispielsweise einer Kundenbefragung werden Qualitätsstandards, hier unter dem Blickwinkel der Kundenorientierung, eingeführt, indem Schlüsselprozesse analysiert, interpretiert, Verhaltensalternativen erschlossen, ausgewählt und operationalisiert werden.

An dieser Stelle sei uns ein zum Beispiel passender literarischer Exkurs erlaubt:

Voll väterlicher Liebenswürdigkeit beugt sich der tschechische Gelehrte über die Liste und findet seinen Namen: er setzt den Finger darauf:

CECHORIPSKY.

“Aha, Monsieur Seschoripi?” sagt sie.

“Man sollte es Tsche-cho-rschip-ski aussprechen.”

“Oh, das ist aber gar nicht einfach!”

“Übrigens ist er auch nicht korrekt geschrieben”, sagt der Gelehrte. Er nimmt den auf dem Tisch liegenden Kugelschreiber und malt über das C und das R kleine Zeichen, die aussehen wie ein umgekehrter Zirkumflex.

Die Sekretärin schaut sich die Zeichen an, sie schaut den Gelehrten an und seufzt: “Das ist ziemlich kompliziert!”

“Im Gegenteil es ist sehr einfach.”

“Einfach?”

“Kennen Sie Jan Hus?”

Die Sekretärin wirft einen raschen Blick auf die Liste der Geladenen, und der tschechische Gelehrte beeilt sich zu erklären: “Wie Sie wissen, war er ein großer Reformator der Kirche. Ein Vorläufer von Luther. Professor an der Karlsuniversität, die die erste Universität im Heiligen Römischen Reich war, wie Sie wissen. Was Sie aber nicht wissen: Jan Hus war zugleich ein großer Reformator der Orthographie. Es ist ihm gelungen, sie wunderbar zu vereinfachen. Um das zu schreiben, was Sie wie tsch aussprechen, brauchen Sie drei Buchstaben: t,c,h. Die Deutschen brauchen sogar vier: t,s,c,h. Während uns, dank Jan Hus, ein einziger Buchstabe genügt. Ein c mit diesem kleinen Zeichen darauf.”

Der Gelehrte beugt sich noch einmal über den Tisch der Sekretärin und zeichnet auf der Liste ein C sehr groß, mit einem umgekehrten Zirkumflex: Ć; dann schaut er ihr in die Augen und sagt mit klarer deutlicher Stimme:

“Tsch!”

Die Sekretärin schaut ihm ebenfalls in die Augen und wiederholt: "Tsch!"  
"Ja. Perfekt!"  
( Aus: Milan Kundera: Die Langsamkeit, München 1995)

### **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. Konsequente Kundenorientierung als Merkmal von Qualitätsmanagement muss als interkulturelle Umorientierung und Offenheit sichtbar werden.*

Die Analyse von Schlüsselprozessen wird ganz wesentlich dazu beitragen, Zugangsbarrieren für Minderheitenkulturen zu identifizieren. "Denn der Zugang zu den Regeldiensten ist nicht nur durch die kultur- und schichtspezifischen Zugangshemmungen der Migrantenklientel erschwert, sondern auch durch die ausgrenzenden Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter" (Gaitanides 1996, S. 44).

#### Strukturelle Ausgrenzungsmechanismen abbauen

Bisher ist es noch zu wenig gelungen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit interkultureller Kompetenz, insbesondere auch Angehörige von Minderheitenkulturen in den Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes zu beschäftigen. Das gilt auch für Sozialreferat und Stadtjugendamt München. Im Stadtjugendamt stellt sich derzeit die Situation so dar: Zwar gibt es 112 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beim hauswirtschaftlichen Personal, die nicht die deutsche Staatsangehörigkeit haben. Für den Erziehungsdienst in Kinderkrippen und Heimen sind es aber lediglich 22 Fachkräfte, Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen konnten sogar erst vier zur Mitarbeit in der Sozialverwaltung gewonnen werden. Vor diesem Hintergrund ist die Zielvereinbarung, dass jede Dienststelle des Sozialreferates im Jahr zusätzlich eine qualifizierte Mitarbeiterin/einen qualifizierten Mitarbeiter mit Erfahrungen im Bereich der Migration (aus dem Ausland zugewandert, eingebürgert oder mit besonderen Kenntnissen fremder Kulturen) gewinnen soll, als eher anspruchsvoll zu verstehen. 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 sozialen Verwaltung bestehen mögen, ist es notwendig, auch strukturelle Ausgrenzungsmechanismen zu überprüfen. So ist es in München bisher nicht gelungen, bei Stellenausschreibungen besonders darauf hinzuweisen, dass nichtdeutsche Bewerberinnen und Bewerber besonders gern gesehen oder gar bevorzugt werden. Ebenso wenig konnten bisher Bewerbungen ohne formale Qualifikation mit dem Ziel eingestellt werden, ihnen eine berufsbegleitende Nachqualifizierung zu vermitteln. Dabei wird auch eine machtvollere Konstellation deutlich, deutsche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenso wie ihre Personalvertretung und das für Personalfragen zuständige Referat stehen solchen Überlegungen geschlossen ablehnend gegenüber.

Darüber hinaus wirkt die abweisende Struktur der öffentlichen Verwaltung insgesamt: Nichtdeutsche haben vielfach negative Erfahrungen mit Stellen der Kommunalverwaltung wie Ausländerbehörde oder Sozialamt. Die Formalisierung und Regelgeleitetheit deutscher Bürokratie wirken wenig attraktiv auf jene Menschen, die einen anderen sozialen und politischen Hintergrund kennen. Die deutschen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter strahlen häufig Ablehnung aus, weil die Einstellung nichtdeutscher Kolleginnen und Kollegen Kompetenzverlustängste verstärkt und Konkurrenzangst schürt. Vorurteile und Ressentiments sind gleichfalls nicht zu leugnen, die sich auf der Verhaltensebene in einem arroganten und abweisenden Kommunikationsstil äußern können (Gaitanides 1996, S. 44 ff; Handschuck/Schröder 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 Kompetenz als Voraussetzung für Bewerbungen bzw. als Verpflichtung zu berufsbereitender 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 Unterschichtsangehörigen 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

Verwaltung ist also dabei, ihr verstaubtes Image abzulegen und sich zu einem modernen Dienstleistungsunternehmen zu entwickeln.

Behörden sind Bindeglied zwischen Staat und Gesellschaft, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter repräsentieren Politik und Verwaltung, sie leisten damit quasi Öffentlichkeitsarbeit für die Kommunen. In allen Lebensbereichen, so auch in städtischen Dienststellen, Ämtern und sozialen Einrichtungen begegnen sich Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen. Um in dieser Begegnungssituation bürgernah zu interagieren, Reibungsverluste gering zu halten und Arbeitsabläufe angemessen und effektiv zu gestalten, bedarf es interkultureller Kompetenz.

Soll die interkulturelle Kompetenz erweitert werden, stellt sich als erstes die Frage, welche Fähigkeiten sich hinter diesem Begriff verbergen und wie diese zu fördern sind, um Fortbildungsangebote zu konzeptionieren. Zur Verdeutlichung wollen wir im Folgenden unser Verständnis zentraler Begriffe grob definieren:

**Kultur**

Kultur ist ein System von Konzepten, Überzeugungen, Einstellungen und Werteorientierungen, mit dem gesellschaftliche Gruppen auf strukturell bedingte Anforderungen reagieren. Dieses gemeinsame Repertoire an Symbolbedeutungen, Kommunikations- und Repräsentationsmitteln ist dynamisch in seiner Anpassung an gesellschaftliche Veränderungsprozesse. Es ist damit ein dem Wandel unterliegendes Orientierungssystem, das die Wahrnehmung, die Werte, das Denken und Handeln von Menschen in sozialen, politischen und ökonomischen Kontexten definiert (vgl. Thomas 1993, S 379 ff.).

**Kulturelle Kompetenz**

Kulturelle Kompetenz bedeutet die Kenntnis eines gemeinsamen Systems von Symbolen, Bedeutungen, Normen und Regeln, die das Verhalten bestimmen. Dieses Wissen muß nicht reflektiert vorhanden sein, sondern gibt sich durch Verhalten und Interpretation zu erkennen.

Man weiß sozusagen, wie man sich in verschiedenen Situationen "angemessen" verhält und bewertet größtenteils unbewußt auch das Verhalten von anderen. Kulturelle Kompetenz ist nicht ein für allemal gegeben sondern sie ist ein bewegliches System. Kulturelle Identitäten, sowohl personale wie kollektive, haben einen relativ stabilen Kern, variieren aber in Abhängigkeit von Kontexten. Was für übereinstimmend gehalten

wird, muß in den Kontexten erst ausgehandelt werden (vgl. Vester 1998, S. 99 ff.).

#### Multikulturalität

Der Begriff der Multikulturalität wird hier deskriptiv verstanden und ist eine Zustandsbeschreibung unserer Gesellschaft. Es gibt keine homogenen Gesellschaften. Die Orientierungssysteme unterschiedlicher gesellschaftlicher Gruppen differieren mehr oder weniger stark. Unter anderen bedingen Faktoren wie Geschlecht, sozialer, ökonomischer und rechtlicher Status, Bildung, Generationszugehörigkeit, Ethnie, politische, sexuelle und religiöse Orientierung und Berufsgruppe der Menschen permanenten Wechsel, Nebeneinander und Gleichzeitigkeit von Gruppenzugehörigkeiten. Die Zuordnung zu einer kulturellen Gruppe durch Selbstdefinition oder Fremdzuschreibung ist in soziale, politische und ökonomische Kontexte eingebunden und abhängig von kultureller Identifikation und Definitionsmacht (vgl. Staub-Bernasconi 1992, S. 290 ff.).

#### Interkulturalität

Der Begriff Interkulturalität beschreibt den interaktiven Prozeß kultureller Überschneidungssituationen. Ein Individuum oder eine Gruppe stößt auf ein Gegenüber mit einem Orientierungssystem, das sich vom eigenen unterscheidet. Bewältigungsstrategien müssen entwickelt werden. Interkulturelle Begegnungssituationen sind Alltagsnormalität. Kulturelle Überschneidungssituationen können zu Problemen im interkulturellen Verstehen führen, die Kommunikation und Aushandlungsprozesse erschweren. Interkulturalität bedingt interkulturelles Lernen.

#### Interkulturelle Kompetenz

Interkulturelle Kompetenz beinhaltet die Fähigkeit zur Reflexion der eigenen wie kollektiven kulturellen Kompetenz. Das vorhandene System von Regeln und Normen, die Fähigkeit, Symbole zu entschlüsseln, wird bewusst und damit analysierbar. Die eigene Sichtweise, das eigene Regelsystem kann so als *eine* Perspektive unter anderen möglichen angesehen werden. Damit werden Unterschiede in verschiedenen Orientierungssystemen wahrnehmbar und die eigenen Deutungsmuster des Fremden können erweitert werden. Durch Reflexion der eigenen kulturellen Identität kann diese gefestigt werden. Identitätsbewußtsein und Selbstwertgefühl ermöglichen, ohne "Ich-Verlustängste" Unterschiede wahrzunehmen und auszuhalten, ohne diese zunächst zu verringern. Das Fremde bleibt als solches erfahrbar, ohne es vereinnahmen zu müssen oder ihm die Anerkennung vorzuenthalten (vgl. Jakubeit/Schattenhofer 1996, S. 401 ff.). Auf der Basis von Anerkennung können Unterschiede benannt werden, interkulturelle Übersetzungsarbeit

findet statt. So werden interkulturelle Mißverständnisse verringert, Interessensgegensätze können als solche erkannt und formuliert und damit bearbeitbar werden. Konfliktbewältigungsstrategien können entwickelt werden. Durch die Analyse von Stärken und Schwächen, Vor- und Nachteilen kulturbedingter Verhaltensstrategien werden nicht nur Unterschiede erkannt, durch das Respektieren dieser Unterschiede ist der Weg zu synergetischen Lösungen geöffnet. Interkulturelle Kompetenz beschreibt damit Handlungskompetenz in kulturellen Überschneidungssituationen auf der Basis der Anerkennung von Vielfalt als Normalität.

Daraus ergeben sich für die Fortbildungen und Trainings im Sozialreferat die folgenden Inhalte und Methoden:

- An den Fähigkeiten anknüpfen

Die Reflexion der eigenen, personalen wie kollektiven Prägung ermöglicht, die häufig als selbstverständlich hingenommene Fähigkeit, sich im eigenen Regelsystemen bewegen zu können, als vorhandene Kompetenz wahrzunehmen. Dieser Zugang erleichtert, an den Fähigkeiten und Stärken der Fortzubildenden anzuknüpfen, diese anzuerkennen, das "Ich" zu stärken. Aus der eigenen Erfahrung werden so Mehrfachzugehörigkeiten zu sozialen Gruppen erschlossen (Geschlecht, Schicht, Generation usw.) und damit die Gefahr, interkulturelle Begegnungssituationen in ihrer Wahrnehmung auf Faktoren wie Religion, Nationalität, ethnische Zugehörigkeit zu reduzieren, bewußt gemacht.

- 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 maßgeblich, um den notwendigen Prozess der Aushandlung zu ermöglichen.

- Interaktionistische Ansätze zugunsten kontrastiver Ansätze

Kulturelle Unterschiede zu benennen, um interkulturelle Übersetzungsarbeit zu leisten, birgt in sich die Gefahr der Generalisierung. Kulturstandards können personifiziert werden und die Eigenverantwortung der agierenden Menschen bei Missverständnissen und Konflikten kann so in den Hintergrund gedrängt werden. Kulturvergleichende Ansätze können somit zwar als Verdeutlichungsbeispiele sinnvoll sein, interaktionistische Ansätze

sollten immer im Vordergrund stehen, um der Prozesshaftigkeit interkulturellen Lernens, der Bedeutung von Macht- und Sozialstrukturen und der Komplexität und Differenziertheit kultureller Orientierungssysteme gerecht werden zu können. Dabei dürfen Wir-Identitäten nicht geleugnet werden. Die Notwendigkeit der Balance zwischen Wir-Identität und der Identität als Individuum, die Realisierung ihrer Gleichzeitigkeit, wird durch folgendes Zitat von Elias deutlich: "Man findet oft, daß Menschen den Widerspruch zwischen ihrem Selbstverständnis als wirloses Ich, als völlig vereinzelt Individuum, und ihrem emotionalen Engagement für die Wir-Gruppe der Nation durch eine Strategie der Abkapselung zu bewältigen suchen. Ihr Selbsterlebnis als Individuum und ihr Selbsterlebnis als Repräsentant einer Wir-Gruppe ... werden gleichsam verschiedenen Abteilen ihres Wissens zugeordnet, und diese Abteile stehen in keiner oder allenfalls nur in höchst loser Verbindung miteinander" (Elias, 1987, S. 280).

Aufbauend auf diesen Überlegungen bietet das Sozialreferat München verschiedene Fortbildungsmaßnahmen für unterschiedliche Zielgruppen an. Ein in die Thematik einführendes interkulturelles Training ist folgendermaßen aufgebaut (in Anlehnung an Zaninelli 1994):

- Sensibilisieren

Durch Übungen aus verschiedenen Programmen, wie dem israelischen Demokratieerziehungsprogramm Betzavta, werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer für das Lerngebiet sensibilisiert. Anknüpfend an den eigenen Kompetenzen wird das Thema kulturelle Zugehörigkeiten diskutiert und eigene Orientierungssysteme reflektiert.

- Kognitiv begreifen

Kulturkategorien werden beschrieben und analysiert. Unterschiede kultureller Orientierungssysteme werden kognitiv begriffen und in Beziehung zu sozialen Strukturen in Deutschland gesetzt. Die Gefahr der Generalisierung wird ausführlich behandelt, die Differenziertheit der in Deutschland lebenden Gruppen thematisiert, die Möglichkeit der Ableitung von Verhaltensweisen durch die Herkunftskultur kritisch beleuchtet. Informationen über Untersuchungsergebnisse z.B. über "Interkulturelle Kommunikation in multiethnischen Pädagogen-Teams" (vgl. Marburger, H. u. a. 1998) und die Ergebnisse der Untersuchungen im Münchner Sozialreferat zur interkulturellen Kommunikation fließen ein.

- Affektiv umbewerten

Durch Empathieübungen werden unbewusste Attributierungen bewusst. Die eigene Sichtweise, das eigene Regelsystem und die damit verbundenen

emotionalen Bewertungen werden als *eine* Perspektive unter anderen erfahrbar, Deutungsmuster werden erweitert.

- Verhalten modifizieren

Verhalten und Handeln werden analysiert, synergetische Lösungsansätze gesucht. Ausgewählte Verhaltensalternativen werden eingeübt.

Dieses Grundlagentraining wird durch zielgruppenspezifische Fortbildungsangebote ergänzt wie beispielsweise "Jugend vor Gericht", ein Seminar für Jugendgerichtshilfe und Jugendrichterinnen und -richter, das Recht- und Unrechtsbewußtsein in verschiedenen kulturellen Kontexten zum Inhalt hat, oder "Interkulturelle Mediation", eine Einführung für Fachkräfte der geschlechtsdifferenzierten Jugendarbeit. Die Fortbildungen werden evaluiert, der fortlaufend ermittelte Fortbildungsbedarf führt zur Konzeptionierung entsprechender Angebote für unterschiedliche Zielgruppen. In Zusammenarbeit mit den Fachhochschulen für Sozialpädagogik finden jährliche Fachtagungen zur interkulturellen Arbeit statt, deren Inhalte sich an den Jahresschwerpunkten des Stadtjugendamtes orientieren. 1997: Kriminalität- und Gewaltprävention, 1998: Frauenbilder - Arbeitswelten, 1999: Interkulturelle Jungenarbeit. Die Fortbildungsinhalte werden weitgehend durch multikulturelle Teams vermittelt. Ein Referentinnen- und Referentenpool von Fachkräften mit Migrationserfahrung befindet sich im Aufbau.

Wichtig erscheint uns nicht nur das Fortbildungsangebot selbst, sondern auch seine Vorbereitung und Einführung im Stadtjugendamt und im Sozialreferat. Es wurde eine kleine Arbeitsgruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus verschiedenen Hierarchiegruppen und Abteilungen gebildet, die diverse Fortbildungsansätze sichtete, überprüfte und in die Organisation rückkoppelte. Als sich herausstellte, dass ein eigenständiges Fortbildungsangebot für das Stadtjugendamt sinnvoll wäre, ließen sich eine Mitarbeiterin und ein Mitarbeiter zu Trainern ausbilden und entwickelten ein auf die spezifischen Bedürfnisse des Sozialreferates zugeschnittenes Fortbildungskonzept. Nach einigen Testveranstaltungen stand dann ein adäquates und akzeptiertes Programm zur Verfügung.

Um Verständnis und Unterstützung auch beim obersten Management des Sozialreferates zu wecken, wurden dem Sozialreferenten und allen Amtsleitungen ein eintägiges Seminar angeboten, in dem Ausschnitte der Trainings zur interkulturellen Verständigung vermittelt wurden. Dadurch wurde eine Basis dafür gelegt, dass die Fortbildungen auch von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anderer Ämter, von sozialpädagogischen Fachkräften und Verwaltungsfachkräften besucht wurden und so die

jeweiligen Amtsstrukturen eingebracht und reflektiert werden konnten (vgl. Handschuck/Schröer 1997, S. 80).

### **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 einem Prozess (Regelkreis) der kontinuierlichen Verbesserung einmünden: Zielvereinbarung - Entwicklung, Entscheidung, Umsetzung von Maßnahmen - Überprüfung und Bewertung der Zielerreichung - Modifikation und Fortschreibung der Ziele. 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.*

Sofern bei der Erbringung sozialer Dienstleistungen überhaupt zielorientiert gesteuert wurde, konzentrierten sich Zielvereinbarungen und Zielüberprüfungen bislang allenfalls auf die Binnenlogik der jeweiligen Leistungserbringer. Die Vorschläge der Kommunalen Gemeinschaftsstelle zur Einführung des Neuen Steuerungsmodells mit seiner outputorientierten Zielrichtung war zunächst fast ausschließlich auf verwaltungsinterne Umsetzungsstrategien gerichtet. Die freien Träger, die im Sozialbereich eine bedeutende Rolle spielen, blieben außen vor. Es blieb ihnen überlassen, ob und welche neuen Steuerungsinstrumente sie einführen wollten und ob und wie sie Zielvereinbarungen und Zielkontrolle praktizierten. Mit der Vorlage von Produktplänen und dem Beginn von Produktbeschreibungen in den Kommunen wurde aber deutlich, dass eine Steuerung des Sozialbereiches über Produkte ausschließlich aus der Sicht und Verantwortung des öffentlichen Trägers nicht durchführbar war. Deshalb wurde vielerorts, so auch in München, begonnen, die freien Träger bei der Formulierung der Produktbeschreibungen einzubeziehen und so das gesamte Feld sozialer Leistungen in den Blick zu nehmen. Ferner geht der öffentliche Träger schon seit einiger Zeit dazu über, das Verhältnis zu den freien Trägern nicht mehr über Verwaltungsakte zu gestalten, sondern in Förderverträgen und Leistungsverträgen dem partnerschaftlichen Verhältnis von beispielsweise öffentlicher und freier Jugendhilfe auch einen rechtlichen Ausdruck zu geben. Jetzt hat auch die KGSt dieses Defizit gefüllt und dem *Kontraktmanagement* zwischen öffentlichen und freien Trägern einen eigenen Bericht gewidmet (vgl. KGSt 1998).



Der Bericht geht zurecht davon aus, dass die Qualität der Zusammenarbeit von öffentlichen und freien Trägern von erheblicher Bedeutung für die Qualität der sozialen Arbeit insgesamt ist. Ihr Zusammenwirken muss von mehr Transparenz und Verbindlichkeit sowohl bezogen auf Leistungen und Qualität wie auch auf Wirtschaftlichkeit und Wirkungen geprägt sein. Als Grundlage dazu werden Leistungsverträge vorgeschlagen, die eine verbindliche Vereinbarung zwischen dem öffentlichen Träger als Gewährleister und den freien Trägern als Leistungserbringern darstellen. Sie beinhalten Aussagen darüber, "welche Ziele mit den Aktivitäten des freien Trägers verfolgt, welche Standards eingehalten und welche Indikatoren dazu herangezogen werden sowie welche Leistungen/Produkte dazu zu erbringen sind. Gleichzeitig wird die Höhe sowie Modalitäten der Finanzierung und Absprachen über Verfahrensweisen fixiert" (KGSt 1998, S. 11).

Wenn man sich die dort formulierten Ziele von Leistungsverträgen (S. 11) und die Ziele der Kommunikation im Rahmen des Kontraktmanagements wie Verständigung über Gestaltungsziele, Spezifizierung dieser Ziele auf einzelne Leistungen, Entwicklung von Indikatoren zur Messung der Zielerreichung, Verständigung auf ein Budget und Vereinbarung über ein regelmäßig stattfindendes Controllingverfahren anschaut (S. 18), dann wird deutlich, dass für den öffentlichen Träger eine erhöhte Transparenz und damit auch eine verstärkte *Kontrolle* bezüglich der Leistungserbringung, ihrer Ergebnisse und ihrer Wirkungen im Mittelpunkt steht. Unter der Voraussetzung, dass öffentliche wie freie Träger operationalisierte Ziele entwickeln, diese in Produkt- und Leistungsbeschreibungen festlegen und im Wege von Kontrakten 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- bzw. 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 Mitglieder 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 Miteinander 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 nichtdeutschen 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 Gesichtsverlust 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

- Barnett, P.: Ethnische Gleichberechtigung: Eine Qualitätsfrage, in:  
Brech, J./van Hué, L. (Hg.): Migration - Stadt im Wandel, Darmstadt  
1997, S. 267 - 270
- Bobzien, M./Stark W./Straus, F.: Qualitätsmanagement, Alling 1996
- Elias, N.: Wandlungen der Wir-Ich-Balance, in: ders.: Die Gesellschaft der  
Individuen, Frankfurt 1987, S. 279
- 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
- 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
- Jakubeit, G./Schröer, H.: Ein Rückblick auf 15 Jahre, in: Lüking, H.  
(Hg.): Deutsche und Ausländer im Stadtteil. Neue Wege der Kooperation  
in der sozialen Arbeit, Berlin 1994, S. 263 - 275
- Jakubeit, G./Schröer, H.: Fortbildung und Personalentwicklung als  
Jugendhilfeplanung, neue praxis 6/1998, S. 591 - 603
- Jakubeit, G./Schattenhofer, K.: Fremdheitskompetenz - Ein Weg zum  
aktiven Neben- und Miteinander von Deutschen und Fremden,  
neue praxis 5/1996, S. 389 - 408
- Kalpaka, A.: Antidiskriminierung als Dimension sozialpädagogischen  
Handelns, Vortrag auf der Fachtagung des Stadtjugendamtes zur  
interkulturellen Verständigung, München 09.09.1995
- Kommunale Gemeinschaftsstelle (KGSt): Das Neue Steuerungsmodell,  
Bericht Nr. 5/1993, Köln 1993

- Dies.: Outputorientierte Steuerung der Jugendhilfe, Bericht Nr. 9/1994, Köln 1994
- Dies.: Integrierte Fach- und Ressourcenverantwortung in der Jugendhilfe, Bericht Nr. 10/1995, Köln 1995
- Dies.: Kontraktmanagement zwischen öffentlichen und freien Trägern der Jugendhilfe, Bericht Nr. 12/1998, Köln 1998
- Dies.: Das Sozialbürgerhaus in München - Eine neue Dienstleistungsorganisation, Materialien Nr. 5, Köln 1999
- Landeshauptstadt München, Sozialreferat/Stadtjugendamt: Kommunale Kinder- und Jugendplanung - Allgemeiner Teil, München 1993
- Dies., Sozialreferat/Stadtjugendamt, Kommunale Kinder- und Jugendplanung - Fortbildung und Personalentwicklung, München 1995
- Dies., 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/Sozialplanung: REGSAM - Modellprojekt Regionalisierung sozialer Arbeit in München - Schlussbericht, Beiträge zur Sozialplanung 139, München 1997
- Dies., Sozialreferat/Stadtjugendamt: Kommunale Kinder- und Jugendplanung - Leitlinien für eine interkulturell orientierte Kinder- und Jugendhilfe, München 1999 (vervielfältigtes Manuskript)
- Luchtenberg, S.: Interkulturelle kommunikative Kompetenz: Kommunikationsfelder in Schule und Gesellschaft, Opladen/Wiesbaden 1999
- Marburger, H./Rösch, H./Dreezens-Fuhrke, J./Hoch, A./Riesner, S.: Interkulturelle Kommunikation in multiethnischen PädagogInnenteams, Frankfurt 1998

- Merchel, J.: Neue Handlungsfelder der Jugendhilfe, NDV 7/1996, S. 213 - 220 und 8/1996, S. 248 - 257
- Nestmann, F./Tiedt, F.: Quantitative und qualitative Analyse des Nachfrage -, Leistungs- und Kooperationsprofils sozialer Dienste für Ausländer. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung und der Minister und Senatoren für Arbeit und Soziales der Länder, Bonn 1988
- Rütz-Leverenz, G.: Interkulturelle Orientierung in der Jugendsozialarbeit - Ein Qualitätsstandard, in: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.): Qualitätsstandards in der Jugendsozialarbeit, Qs 16, Bonn 1996, S. 53 - 62
- van Santen, E.: "Output" und "Outcome" der Implementierung Neuer Steuerung, neue praxis 1/1998, S. 36 - 49
- Schröer, H.: Unternehmensleitbild, in: Hauser/Neubarth/Obermair (Hg.): Managementpraxis - Handbuch soziale Dienstleistungen, Neuwied/Kriftel/Berlin 1997, S. 208 - 225
- Schröer, H./Schwarzmann, B./Stark, W./Straus, F. (Hg.): Qualitätsmanagement in der Praxis, Freiburg 2000
- Staub-Bernasconi, S.: Multikulturalität, Ethnizität und Sozialarbeit (1992), in: dies.: Systemtheorie, soziale Probleme und Soziale Arbeit: lokal, national, international, Bern/Stuttgart/Wien 1995, S. 289-302
- Dies.: Ethnospezifische interkulturelle und transkulturelle Arbeit - mehr als ein Verwirrspiel? (1991), a.a.O., S. 303-317
- Thomas, A.: Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns, in: ders.: Kulturvergleichende Psychologie, Göttingen 1993, S. 377-427
- Ulrich, S./Henschel, T./Oswald, E. (Hg): Miteinander - Erfahrungen mit Betzavta, Gütersloh 1997
- Vester, H.G.: Kollektive Identitäten und Mentalitäten, Frankfurt 1996
- Zaninelli, S.: Vier Schritte eines integrierten Trainingsansatzes am Beispiel des interkulturellen Trainings Bundesrepublik Deutschland - Vereinigte Staaten, in: Institut für Auslandsbeziehungen (Hg.), Interkulturelle

Kommunikation und interkulturelles Training, Stuttgart 1994, S. 94-102



**Sabine Handschuck**

Geboren 1955, Studium der Sozialpädagogik, Zusatzausbildungen zur Theaterpädagogin und als Trainerin für Demokratieerziehung und interkulturelle Kommunikation, Beauftragte für interkulturelle Arbeit im Stadtjugendamt München, Lehrbeauftragte an der Fachhochschule für Sozialwesen

**Hubertus Schröer**

Geboren 1945, Studium der Rechtswissenschaften, Dr. jur., Ausländerbeauftragter in München (1974 - 1980), wissenschaftlicher Leiter des interkulturellen Modellprojektes "Deutsche und Ausländer im Stadtteil - Integration durch den Kindergarten" (1980 - 1985), Leiter des Stadtjugendamtes München (seit 1991), Lehrbeauftragter an der Fachhochschule für Sozialwesen