

**Prof. Dr. Stefan Gaitanides**

**„Interkulturelle Öffnung der Sozialen Arbeit“**

**I. IkÖ – Organisationsentwicklung**

**II. IkÖ – Personalentwicklung**

# I. Organisationsentwicklung

1. **Interkulturelles/Gleichstellungs-Leitbild**
2. **Monitoring: Beobachtung der Migrantenteile und des relativen Erfolgs der Arbeit**
3. **qualitative Analyse der Zugangsbarrieren**
4. **Entwicklung bedarfsgerechter, niedrighschwelliger, kultursensibler, partizipativer Angebotsstrukturen**
5. **niedrighschwellige Öffentlichkeitsarbeit**
6. **Einrichtung von Qualitätszirkeln, Inhouse-Fortbildungen (Nicht)Nutzerbefragungen (*bottom-up*)**
7. **Umsetzung der strategischen Ziele > eine Querschnitts- und Führungsaufgabe (*top-down*)**
8. **Externe Kooperation und Vernetzung mit Migrationsdiensten, kommunalen Integrationsbeauftragten, Ausländer-/Integrationsbeiräten, Migrantenorganisationen**

# **1. Interkulturelles/Gleichstellungs-Leitbild**

**Normative Orientierung/Legitimationsgrundlagen**



Menschenrechte,  
Individuelle  
Freiheitsrechte

Säkularer Staat  
+ kultureller  
Pluralismus

**Bezugnahme des  
Leitbildes auf die  
Grundpfeiler des  
demokratischen  
und sozialen  
Rechtsstaates**

Gleichbehandlung  
Antidiskriminierung

Teilhabe,  
Sozialstaats-  
gebot

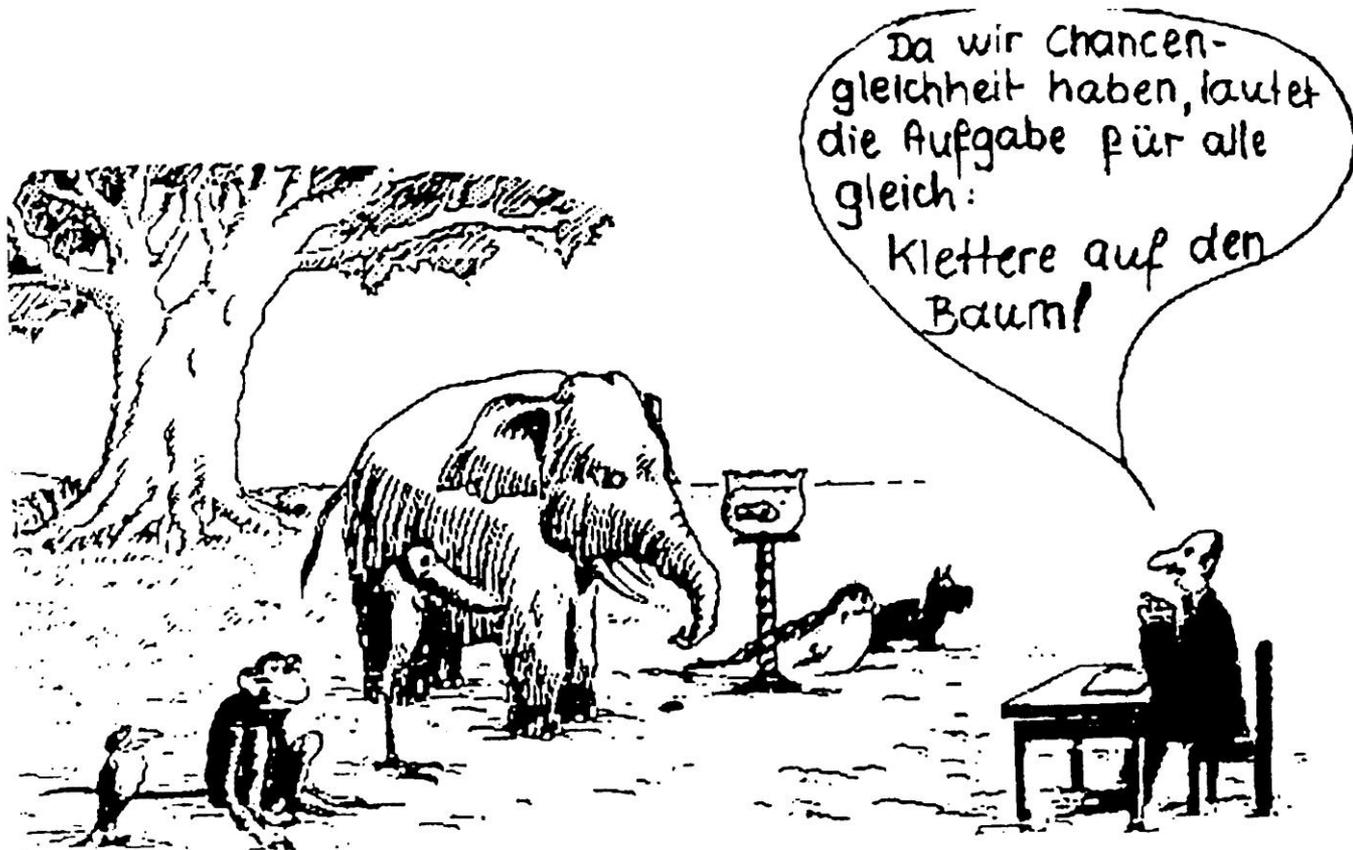
# 1. Interkulturelles/Gleichstellungs-Leitbild

Normative Orientierung/ Legitimationsgrundlagen

- **Kultureller Pluralismus im liberal-demokratischen Verfassungsstaat / Vielfalt als Chance (interkulturelle, antidiskriminierende Orientierung)**
- **Menschenrechte und GG als unhintergehbare transkulturelle Wertebasis**
- **Verbot von Benachteiligung „beim Zugang zu öffentlichen Gütern und Dienstleistungen“ (AGG § 2,(1) 8) (*materiale nicht nur formale Ermöglichung der Inanspruchnahme*)**
- **Orientierung z.B. des SGB VIII an den „besonderen sozialen und kulturellen Bedürfnissen“ (§ 9, Abs.2) (*Bedarfsgerechtigkeit*)**
- **Dienstleistungsphilosophie (*Bedarfsorientierung*)**
- **Selbstverpflichtungen/Empfehlungen der Wohlfahrtsverbände und Länder im „Nationalen Integrationsplan“**
- **Leitlinien von Kommunen und Wohlfahrtsverbänden**

**Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz: Verbot von Benachteiligung „beim Zugang zu öffentlichen Gütern und Dienstleistungen“ (AGG § 2,(1) 8)**  
*(materiale nicht nur formale Ermöglichung der Inanspruchnahme)*

**Orientierung des Kinder- und Jugendhilfe: an den „besonderen sozialen und kulturellen Bedürfnissen“ (SGB VIII § 9, Abs.2) *(Bedarfsgerechtigkeit)***



## **2. Monitoring: Beobachtung der quantitativen Migrantenanteile und des relativen Erfolgs der Arbeit**

- **durch Statistik, differenziertes Berichtswesen**

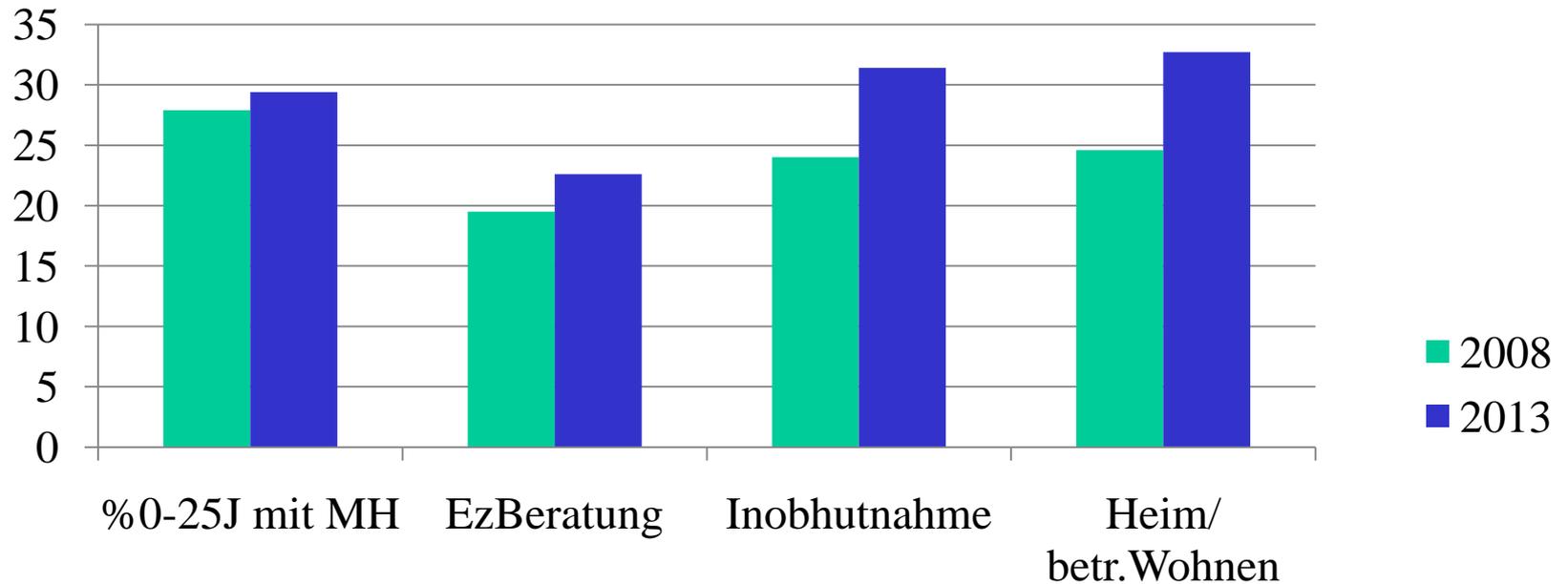
## **Trotz der vielfältigen Belastungen:**

**> Unterrepräsentation der Bevölkerung mit Migrationshintergrund bei den sozialen Diensten**

- **weniger in den eingreifend kontrollierenden (exclusive channel)**
- **als in den präventiven Diensten (inclusive channel – vgl. Dominelli)**
- **+ häufigere Abbrüche bei Beratungs- und Hilfsprozessen**

**Leistungsbezieher der Kinder- und Jugendhilfe. Anteile der 0-25 Jährigen mit Migrationshintergrund (mindestens einem Elternteil ausl. Herkunft) an ausgewählten Leistungsbereichen der Kinder- und Jugendhilfe 2008 /2013 i.v.H der Leistungsbezieher insgesamt**

*S: Gaitanides: Eigene Berechnungen nach Fachserien der Kinder- und Jugendhilfe des Stat Buamt*

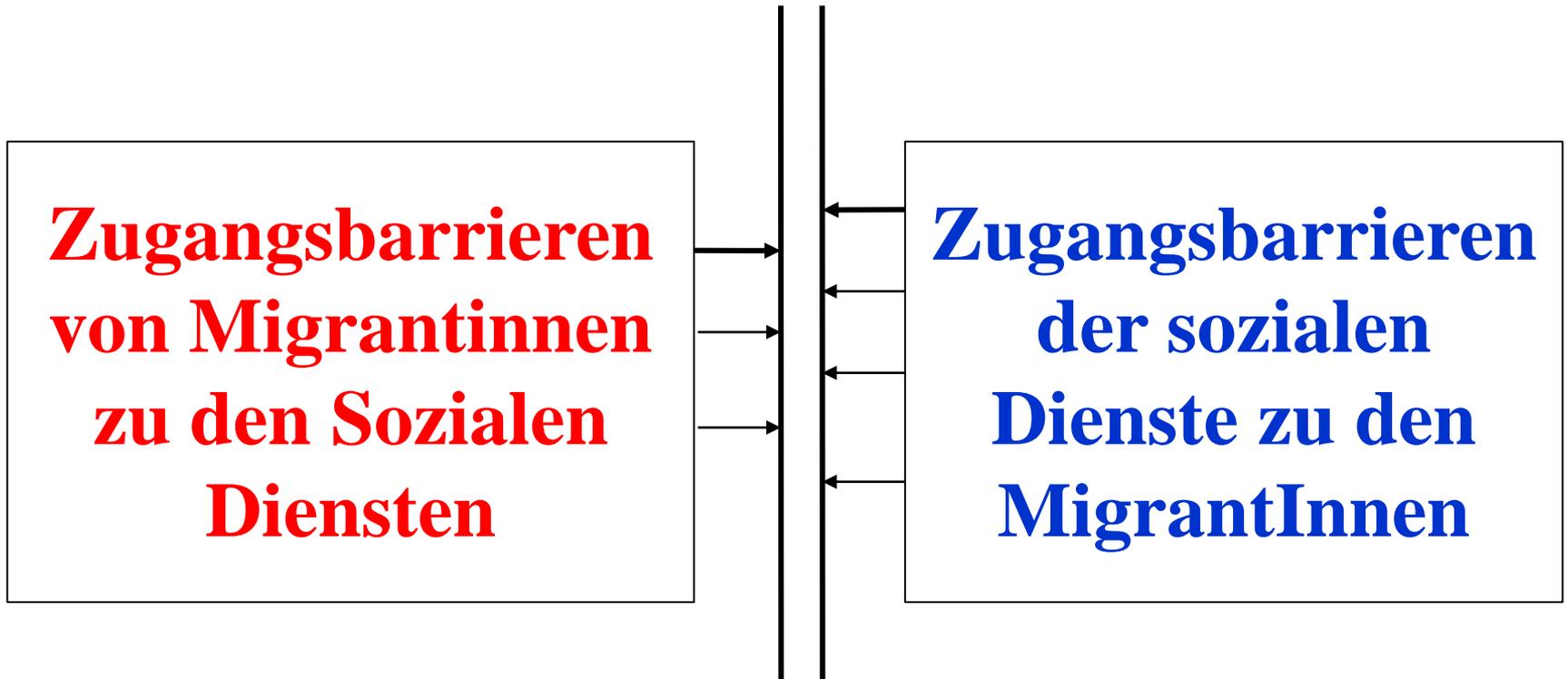


### 3. qualitative Analyse der **Zugangsbarrieren**



# Zugangsprobleme von Menschen mit Migrationsgeschichte zu sozialen Diensten

→ ein Interaktionszirkel



# Typologie von Zugangsbarrieren zu den Sozialen Diensten

## Barrieren Migranten u.a.

- ✓ Mangelhafte Infos über Angebote und deren Nutzen
- ✓ Sprachlich-kulturelle Verständigungsprobleme
- ✓ Befürchtung von Vorurteilen bzw. von Mangel an kultureller Akzeptanz und Wertschätzung
- ✓ Befürchtung von pädagogischer Missionierung und eingreifenden Interventionen
- ✓ Ressentiments gegenüber psychosozialen Methoden
- ✓ Preisgabe innerfamiliärer Angelegenheiten – ein Tabu
- ✓ Angst vor Stigmatisierung
- ✓ Befürchtung aufenthaltsrechtlicher Folgen
- ✓ Restriktive Gewährung von präventiven Beratungs- und Hilfsangeboten

## Barrieren MitarbeiterInnen u.a.

- ✓ Mangelhafte Infos über soz. und kulturellen Hintergrund
- ✓ Sprachlich-kulturelle Verständigungsprobleme
- ✓ Überbetonung der kulturellen Unterschiede, kulturalistische (defizitäre) Deutungsmuster
- ✓ Fehlende (sozio)kulturelle Akzeptanz und Wertschätzung
- ✓ Mangelhafte Berücksichtigung (sozio)kultureller und lebenslagenbedingter Barrieren
- ✓ Verunsicherung durch Fremdheit und Angst vor Verlust erworbener und routinisierter Handlungskompetenz
- ✓ Befürchtung von Überlastung durch kommunikativen und bürokratischen Mehraufwand

4. **Abbau der Schwellen durch bedarfsgerechte, niedrighschwellige, kultursensibler und partizipativ “ermächtigende” Angebotsstrukturen**
- **Willkommenskultur** im Eingangsbereich
  - **Bereitstellung muttersprachlicher Infos**
  - **Sensibilität gegenüber kulturellen Gepflogenheiten (z.B. Essen, Ramadan, Geschlechtsrollenverständnis)**
  - **Ganzheitlich/integrierte Angebotsstrukturen, aufsuchend/lebensortnah, flexible Zeitstrukturen, Kinderbetreuung für Mütter, kostenfrei (Beispiel Elternbildung in Kinder- und Familienzentren)**
- **Arbeitsmaximen: Lebensweltorientierung, Empathie (für Armutslagen, Stigmatisierung, Diskriminierung)**
- **Niedrighschwelligkeit, Ressourcen- statt Defizit-orientierung, Partizipation, Empowerment**

5. Einrichtung von **sozialraumorientierten Arbeitskreisen** der **Fachbasis** und **inhouse-Qualitätszirkeln**, **Nutzerbefragungen**, **Focusgruppenbefragungen** und **Nutzerbeiräten (=bottom up)**

**6. Niedrigschwellige Öffentlichkeitsarbeit:  
einladend, aufsuchend, mehrsprachig**

7. Die Umsetzung der interkulturellen Öffnung ist eine **Querschnittsaufgabe** der **Qualitätsentwicklung** und auch eine „**top-down**“-**Führungsaufgabe**

- Die **Delegation** dieser Aufgabe an **Querschnitts - Beauftragte** oder **spezialisierte Abteilungen** bzw. **Sich-Verlassen auf die „engagierte Fachbasis“** führt zu **keiner nachhaltigen strukturellen Veränderung**

## **8. Externe Kontakte, Vernetzung und Kooperation**

**mit**

**Migrationsdiensten, Migrantenvereinen,  
kommunalen Integrationsbeauftragten/  
Interkulturellen Büros und Ausländerbeiräten,  
> Thematisierung der IkÖ in Stadtteil-AGs,**

## **II. Personalentwicklung**

- 9. Angemessene Erhöhung des Anteils von MitarbeiterInnen mit Migrationsgeschichte**
- 10. Vermittlung “reflexiver” interkultureller Kompetenz an alle MitarbeiterInnen**
- 11. Entwicklung gleichberechtigter, diversitätsorientierter Teamstrukturen**
- 12. Förderung der Gleichverteilung von MitarbeiterInnen mit Migrationsgeschichte auf die Hierarchie der Arbeitsorganisation**

## **9. Angemessene Erhöhung des Anteils von MitarbeiterInnen mit Migrationsgeschichte**

### **Potenziale:**

- **Senkung der Zugangsschwellen durch Vertrauensbonus**
- **Vertrauensbrücke zu deutschen KollegInnen**
- **Ressource Muttersprache**
- **Migrations- und Minderheitenerfahrung**
- **KulturübersetzerInnen**
- **interkulturelle Vorbildfunktion**
- **Perspektivenerweiterung bei der Praxisreflexion im Team**

*Warum die Beschäftigung von MitarbeiterInnen mit Migrationsgeschichte, muttersprachlichen und kulturellen Hintergrund - Kenntnissen zur Senkung der Zugangsbarrieren zu den Sozialen Diensten beiträgt.*

- **auf der Sachinformationsebene (differenzierter Austausch von Informationen und Erläuterungen durch Rückgriff auf die Muttersprache und kulturelles Hintergrundwissen)**
- **auf der Ebene der Selbstoffenbarung (Gefühle können am besten in der Muttersprache ausgedrückt werden, kulturelle Motive werden freier geäußert bzw. besser verstanden)**
- **als Medium des Appells (BeraterIn hat Vertrauensvorsprung – Ratschläge, Kritik werden leichter angenommen)**
- **für die Herstellung der Beziehung (Identifikationsangebot, Vertrautheit des Kommunikationsstils, gemeinsame ethnische Gruppen-Zugehörigkeit/ „Wir-Gefühl)**

Gaitanides, Angelehnt an: AWO/Bayern: Modellversuch Psychosoziale Beratung für Ausländer. München 1990, S. 65

## 10. Vermittlung “reflexiver” interkultureller Kompetenz an alle MitarbeiterInnen

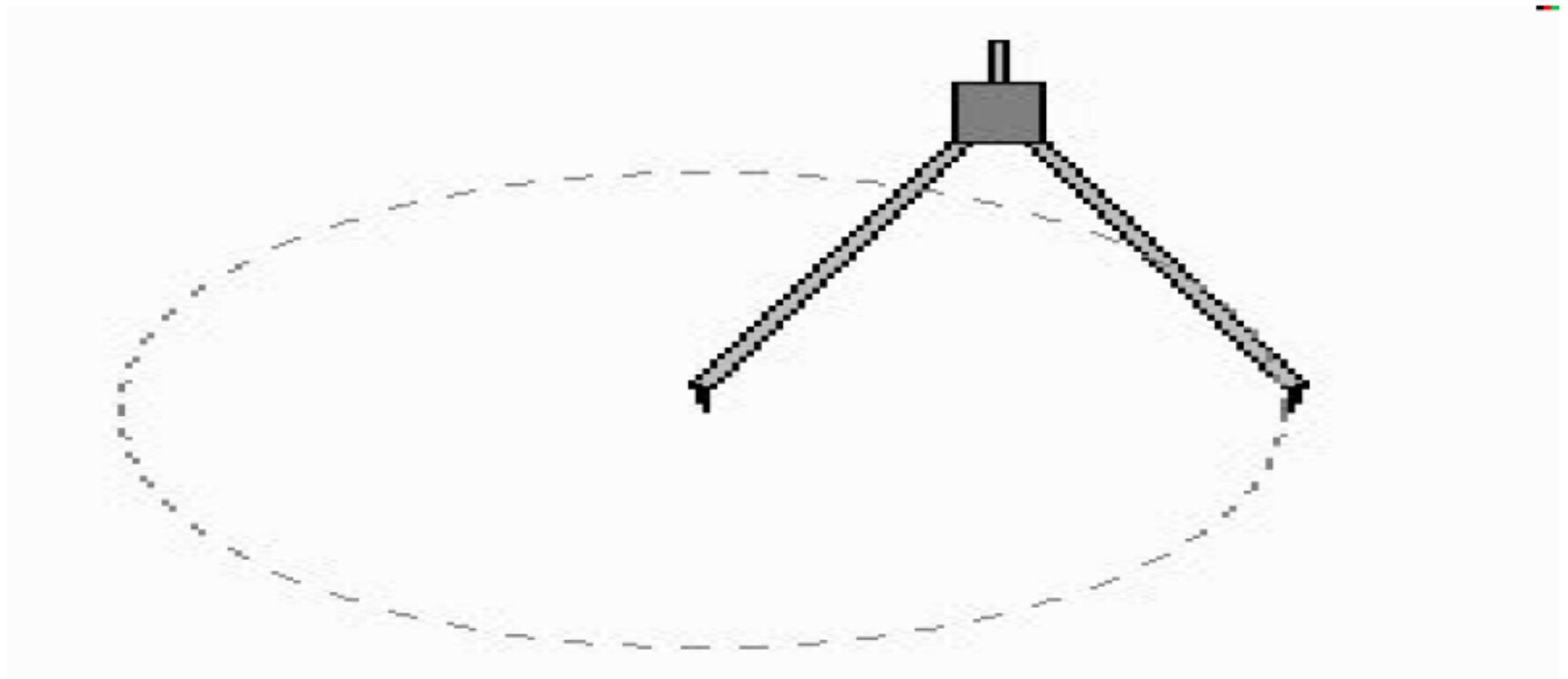
- ... auf der kognitiven und Einstellungs-Ebene.
- **Alle MitarbeiterInnen** sollten lernen **mit allen NutzerInnen** erfolgreich zu arbeiten
- Interkulturelle Kompetenz wächst nicht automatisch mit biographischen Erfahrungen. Hinzu kommen muss eine **selbstreflexive Auseinandersetzung** mit diesen Erfahrungen und einschlägiges **sozialwissenschaftlich fundiertes Fachwissen**

# Lernziele „*reflexiver*“ interkultureller Kompetenz

- Verwendung eines dynamischen, historisch/ gesellschaftlich differenzierenden und individualisierenden Kulturbegriffs
- **Selbstreflexive Vorurteilsbewusstheit**
- **Analytisches, hypothetisches Grundlagen-Wissen über Kulturstandards und interkulturelle Kommunikation**
- **Multiperspektivische Sichtweise: kulturelle Orientierung nur ein Aspekt neben Rechtsstatus, Schicht, Milieu, Geschlecht, individueller Biographie u.a. , und deren Wechselwirkungen**
- **Reflexion asymmetrischer Machtbeziehungen in der professionellen Interaktion**
- **Ambiguitätstoleranz : Unsicherheit, Ungewissheit, Mehrdeutigkeiten, Nichtwissen aushalten können**
- **Konflikt- und Dialogfähigkeit : Mit guten – möglichst transkulturellen – Argumenten (Menschenrechte, Grundgesetz) Position beziehen können zu den „Grenzen kultureller Toleranz“ unter **Wahrung wechselseitigen Respektes****

„Ich bin wie ein Zirkel. Mit dem einen Fuß stehe ich fest auf dem Boden meiner persönlichen Werte, mit dem anderen wandere ich zwischen verschiedenen Welten“.

Motto der Frankfurter Stadtverordneten Hilime Arslaner, frei nach Yunus Emre (anatolischer Sufi-Dichter, gest. 1321)



# 11. Entwicklung gleichberechtigter, Synergien fördernder interkulturelle Teamstrukturen

- Implementierung des **Diversity-Ansatzes**: Vielfalt steigert Analyse- und Problemlösungskompetenz
  - **Abbau von Vorurteilen** durch **Metakommunikation** über wechselseitige Zuschreibungen
  - **Soviel Verteilung der Arbeit** nach **professionellen Kompetenzen** wie möglich und **sowenig nach Herkunftskompetenz** wie nötig!
- **Egalitäre, Vielfalt repräsentierende Teams** haben **gesellschaftlichen Vorbildcharakter**

## **Definition von Managing Diversity**

**„Managing Diversity befähigt die Mitarbeitenden zum bewussten Umgang mit sozialen Differenzen in Organisationen, zur Reflektion eigener Werte, Kommunikationsstile und handlungsleitender Annahmen. Das Abweichende, Fremde wird als Chance für ein Nachdenken über alltägliche Normalitäten und als Impuls für Innovationen genutzt. Das Ziel ist eine ‚transkulturelle Organisation‘, die es versteht, Vielfalt und Gegensätze als Ressource zu erkennen, zu verstehen, zu moderieren, zu akzeptieren und zu vernetzen. Daraus entsteht ein gemeinsamer Entwicklungsprozess von Neuem jenseits ethno-, sozio- oder geschlechtstypisierender Festschreibungen.“**

**Mangagin & Diversity. URL [www.gender-diversity.net/johcgi/div/TCgi?target=home](http://www.gender-diversity.net/johcgi/div/TCgi?target=home)**

## 12. Förderung angemessener Gleichverteilung der MitarbeiterInnen mit Migrationsgeschichte auf die Stausebenen der Arbeitsorganisation

- **Durch gezielte Ausschreibung**
- **Durch ein Mentorensystem**
- **Durch Förderung der Fort- und Weiterbildung**
- **Durch Bevorzugung bei gleicher Qualifikation bis zur angemessenen Repräsentation (Siehe Frauenförderpläne)**
- **Durch Werbung für soziale und pädagogischen Berufe und Abbau von erschwerten Zugangsbarrieren zu höheren Bildungsabschlüssen und Ausbildungen**
- **Einbeziehung von konsequent interkulturell ausgerichteten Start-ups und MSO in die Projekt- und institutionelle Förderung („Pluralisierung der Trägerlandschaft“)**

## **13. Stolpersteine bei der Umsetzung der Reform**

- **Akzeptanzprobleme seitens der Mitarbeiterschaft (Konkurrenzängste, Verdrängung/Ignorierung der Zugangsprobleme, Abwehr selbstreflexiver Fortbildungen)**
- **Einstellungsbarriere nicht-christliche Religionszugehörigkeit**
- **Mangel an einschlägig qualifizierten Kräften**
- **Interkulturelle Öffnung als Etikettenschwindel - ein effektives Controlling fehlt noch**
- **Verschleppung der Reform durch die Krise der öffentlichen Finanzen (z.B. Einstellungsstop bei kommunalen Diensten)**
- **Geringe Nachhaltigkeit durch Kurzatmigkeit und Halbherzigkeit der Reformversuche**
- **Geringe Durchsetzungsmacht der Adressaten durch Partizipationsdefizite (als Klienten und Nicht-Staatsbürger)**

## 14. Überwindung der Hindernisse durch

- ✓ **Top-down Strategien (Leitlinien, affirmative action, konsequentes Change-Management)**
- ✓ **Motivierung der MitarbeiterInnen auch durch nutzenorientierte Argumente (Stressminderung durch Erweiterung der Handlungsspielräume, Stärkung der Konkurrenzfähigkeit der Einrichtung)**
- ✓ **Lockerung/ Aufhebung der Einstellungsbarrieren christlicher Tendenzbetriebe**
- ✓ **Eröffnung eines Einstellungskorridors für MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst durch Förderpolitik - analog der Frauenförderung (vgl. Gleichstellungsgesetz Hessen)**
- ✓ **Abbau der strukturellen Zugangsbarrieren zur politischen Gleichstellung und Einbürgerungskampagnen**

# **Bilanz des Standes der IkÖ bei den Wohlfahrtsverbänden** (Gaitanides Internetrecherche 2015)

- 1. Leitvorstellungen, Ziele und Umsetzungskonzepte scheinen auf der Leitungsebene und bei der engagierten Fachbasis angekommen zu sein aber noch nicht in der Breite.**
- 2. Mitarbeiter\_innen mit Migrationsgeschichte sind auf der mittleren und höheren Ebene der Organisation nach wie vor unterrepräsentiert.**
- 3. Nach wie vor überwiegt die Initiative bei der Implementierung der IkÖ bei den Fachabteilungen für Migration.**
- 4. Alle Wohlfahrtsverbände haben durch Fachtagungen und Modellprojekte ihre Konzeptqualität wesentlich vertieft und vorbildliche innovative „Leuchttürme“ in unterschiedlichen Arbeitsfeldern errichtet.**
- 5. Der fachliche Austausch zwischen den Verbänden könnte noch zum gemeinsamen Nutzen weiter ausgebaut werden.**