

**“Interkulturelle Öffnung der sozialen Dienste”  
– Visionen und Stolpersteine**

*Erschienen in: Rommelspacher, Birgid (Hg)(2004): Die offene Stadt. Interkulturalität und Pluralität in Verwaltungen und sozialen Diensten. Dokumentation der Fachtagung vom 23.09.2003, Alice-Salomon-Fachhochschule Berlin. S. 4-18*

In meinem Beitrag werde ich zunächst einen kurzen Blick zurück auf die Geschichte des Paradigmas der interkulturellen Öffnung richten, um dann im Hauptteil meiner Ausführungen die Notwendigkeit der Reformierung der Sozialen Dienste in der Einwanderungsgesellschaft von den bisherigen Zugangsproblemen abzuleiten. Daran anknüpfend sollen Reformziele, -strategien und -konzepte erläutert werden. Zum Schluss werde ich auf die Stolpersteine bei der Implementation dieses Reformprogramms zu sprechen kommen und daraus Schlußfolgerungen ziehen.

### **1. Kurzer historischer Rückblick auf die Geschichte eines Paradigmas**

Die Begriffe “interkulturellen Kompetenz” und der “interkulturellen Öffnung” haben Hochkonjunktur.

In den letzten Jahren hat eine erfreuliche Entwicklung in den Spitzen der Wohlfahrtsverbände und in Teilen der öffentlichen Sozialverwaltung stattgefunden. Immer häufiger wird ein Bekenntnis zu der wichtigen Integrationsaufgabe einer angemessenen Versorgung der MigrantInnenbevölkerung mit öffentlichen bzw. öffentlich finanzierten personenbezogenen sozialen Diensten abgelegt und immer häufiger wird die interkulturelle Öffnung in die Leitbilder der Organisationen als prioritäre Querschnittsaufgabe eingeschrieben.

Diejenigen, die lange “im (Reform)Geschäft” sind, haben lange auf diese Entwicklung warten müssen. Die Forderungen nach der interkulturellen Öffnung der Sozialen Dienste bzw. gleichberechtigten Teilhabe von MigrantInnen verhallten fast ein Vierteljahrhundert ungehört. Die engagierte Fachbasis der Migrationssozialarbeit und wissenschaftliche Experten verlangten schon seit Beginn der 80er Jahre eine Abkehr von der Strategie der Versorgung von MigrantInnen mit schlecht ausgestatteten Sonderdiensten, die auf eine Unterversorgung hinauslief.

Stationen in diesem Insider-Diskurs waren

- die “Tiedt-Gutachten” von 1985 und 1988 (Tiedt 1985, Nestmann/Tiedt 1988)
- Einen Schub erfuhr die Debatte auch durch die von der Boschstiftung geförderten Projekte im Rahmen des Förderschwerpunktes “Zusammenleben von Deutschen und

---

<sup>1</sup> Mit der konzeptionellen Umorientierung der Versorgung von MigrantInnen mit sozialen Diensten unter dem Motto “sowenig Sonderdienste wie nötig und soviel interkulturelle Öffnung der Regeldienste wie möglich!” soll die gegenwärtige “Kahlschlagpolitik” an den Migrationsdiensten in Hessen und Baden Württemberg keineswegs gut geheißen werden. Ich habe schon Anfang der 90er Jahre ein Junktim zwischen Rückbau der Sonderdienste und Ausbau der interkulturellen Öffnung gefordert (Gaitanides 1992). Von einem zügigen Ausbau kann aber gerade wegen der vorgeblichen Ressourcenproblematik nicht die Rede sein (s.u.). Zudem sind zielgruppenspezifische Sonderdienste unter bestimmten fachlichen Gesichtspunkten und zur Aufrechterhaltung der Angebotsvielfalt auch immer wieder gerechtfertigt.

Ausländern". Von 1976-88 hat die Boschstiftung dafür 19 Mio DM ausgegeben (Walter 1995, S. 37). In München, Stuttgart und auch in Berlin förderte sie gezielt auch Projekte zur engeren Vernetzung von Migrationsdiensten und Regeldiensten bzw. zur interkulturellen Öffnung letzterer (1989-93). In Berlin beispielsweise förderte die Boschstiftung ein verbandsinternes Vernetzungsprojekt der AWO-Wedding, bei dem Mitarbeiter der Migrationsdienste und einzelne Fachdienste Sprechstunden austauschten und über die gemeinsame Ausbildung im Case-Management lernen konnten, sinnvoller zusammenzuarbeiten (Wolf-Dieter Meyer 1987).

Die Dokumentationen der Bosch-Projekte bleiben eine Fundgrube für die Konzeptionsentwicklung (Vgl. Barwig / Rommel 1995, S. 149f).

Durch die Schule der Bosch-Projekte ist z.B. auch der Münchner Jugendamtsleiter Hubertus Schröer gegangen, der heute auf beispielhafte Weise versucht, sein Amt interkulturell zu öffnen. Er leitete seinerzeit das Projekt "Deutsche und Ausländer im Stadtteil" München-Milbertshofen.

Anfang der 90er Jahre initiierte eben diese Stiftung eine Expertenrunde zum wissenschaftlichen Austausch und Entwicklung von Standards zur interkulturellen Öffnung, der seine Ergebnisse in einem Kongress 1994 einer größeren Öffentlichkeit vorstellte (Barwig/Hinz-Rommel 1995). Diese Konzepte flossen dann in die Empfehlungen der damaligen Bundesausländerbeauftragten Schmalz-Jakobsen zur interkulturellen Öffnung der sozialen Dienste von 1995 ein (Bundesausländerbeauftragte 1995).

Das Experten-know-how und die Modellprojekte zur interkulturellen Öffnung stießen aber noch auf keine breite Resonanz. Auch haben es die an Modellprojekten beteiligten Träger oft versäumt durch entsprechende Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen die innovativen Impulse institutionell abzusichern, so dass die Wirkung der Modellprojekte verpuffte und wenig nachhaltige Spuren zurück blieben (Jakubeit/Schröer 1994 – "Ein Rückblick auf 15 Jahre").

Rückenwind bekam die interkulturelle Reformperspektive erst seit der Jahrtausendwende, seitdem der bis zur politischen Wende 1998 hegemoniale Diskurs – Deutschland sei kein Einwanderungsland – abgelöst wurde durch die späte Erkenntnis, dass Deutschland ein Einwanderungsland ist und dass Maßnahmen zur Integration von Einwanderern unumgänglich sind. Die unabhängige Zuwanderungskommission und die Debatte um das Zuwanderungsgesetz haben das Thema Integration in den Vordergrund gespielt. Der PISA-Shock und die Sozialberichterstattung haben die enormen Integrationsdefizite sichtbar gemacht und die Unterlassungssünden unserer sozialstaatlichen Institutionen stärker ins Bewusstsein gerückt.

Auf allen Ebenen – Bund, Länder und Gemeinden – zumindest in Westdeutschland werden nunmehr Integrationsziele und Programme aufgestellt. Ministerien lancieren Modellprojekte zur interkulturellen Öffnung der sozialen Institutionen und zum friedlichen Zusammenleben zwischen Deutschen und Zuwanderern.

Es bleibt abzuwarten, wie nachhaltig die Integrationsziele von der Politik verfolgt werden und ob auch Realisierungsmittel dafür bereit gestellt werden oder ob es sich um kurzatmige Aktivitäten zur eher symbolischen Demonstration von politischer Handlungsfähigkeit handelt, die nur solange unternommen werden wie das Thema Integration auf der tagespolitischen Agenda köchelt.

Der kurze historische Rückblick hat gezeigt, welche herausragende Bedeutung die Entwicklung des Einwanderungs- und Integrationsdiskurses für Blockaden oder Fortschritte bei der interkulturellen Öffnung der Sozialen Dienste hat. Die Politik setzt die entscheidenden Signale für einen Reformschub. Die Reformziele müssen politisch gewollt sein und von der Verwaltung durch entsprechende Steuerungseingriffe umgesetzt werden.

## **2. Zugangsprobleme von MigrantInnen zu den sozialen Diensten**

Die fachlichen Visionen interkulturell geöffneter sozialer Dienste leiten sich nicht von einem "Multikulti-Wolkenkuckucksheim" ab. Sie leiten sich aus der Kritik der bestehenden Zugangsbarrieren von MigrantInnen zu den Sozialen Dienste ab bzw. aus der Beobachtung, dass die Arbeit mit MigrantInnen oft weniger erfolgreich ist als bei Nutzern aus der Mehrheitsgesellschaft .

Fakt ist, dass MigrantInnen trotz überdurchschnittlicher Belastungen v.a. in den präventiven Bereichen der Sozialen Dienste unterrepräsentiert sind, und dass ihre Überrepräsentation in den "Endstationen" der sozialen Arbeit – in Frauenhäusern, bei der Inobhutnahme, der Jugendgerichtshilfe, der Streetwork, den Drogennotdiensten – eher ein Versagen vorsorgender Maßnahmen dokumentieren, als dass diese Überrepräsentation ein Folge der interkulturellen Öffnung dieser Bereiche ist. Zudem gibt es wenig Anzeichen dafür, dass die hohen MigrantInnenanteile bei diesen Einrichtungen zu einer systematischen Überprüfung ihrer Arbeitsansätze und Kompetenzen geführt hätte (Gaitanides 1992, 1999, 2000; exemplarisch Kinder- und Jugendhilfe: Späth 2000; BmFSFJ – 11. Kinder und Jugendbericht 2002, S. 212 f).

Ich habe im Laufe meiner langjährigen Forschungen auf diesem Gebiet eine lange Liste typischer Zugangsproblemen und Schwachstellen bei der Interaktion mit MigrantInnen erstellt.

Da sind einmal die Zugangshindernisse auf Seiten der potentiellen Nutzer.

### Zugangsbarrieren von MigrantInnen zur Sozialen Diensten

- Informationsdefizite – über Vorhandensein, Struktur und Nutzwert der Angebote
- sprachliche Verständigungsschwierigkeiten
- mangelhaftes Vertrauen in die interkulturelle Verständigungsmöglichkeit
- Erwartung von Vorurteilen gegenüber MigrantInnen und Mangel an Akzeptanz
- kulturell vermittelte Tabus (Scham, Familienehre, Angst vor Stigmatisierung)
- traditionelle Symptomdeutung : externe Verursachung und geringes Bewusstsein von eigenen "inneren", psychischen Anteilen (magische Deutung, Unfälle, Schicksalsschläge, sozialer Stress usw.).
- Soziokulturell vermittelte hohe Leidensbereitschaft und Stolz
- Vorbehalte gegenüber fremdkulturellen ethischen Positionen der Beratungsdienste, Unterstellung von Kolonialisierungsabsichten ("hetzen die Kinder gegen die Eltern,

die Frauen gegen die Männer")

- Mittelschichtenorientierte Beratungsansätze (nondirektive Gesprächsführung und Erarbeitung von Lösungen durch Selbstreflexion erscheint u.U. als Inkompetenz oder Mangel an Engagement), geringe Erwartungen an eine rein psychologisch-personalisierende Beratung (folgenlose "Lagertherapie", wenig lebenspraktische Hilfe).
- Spezialisierte Problemlösungsbearbeitung bzw. Delegation von Teilproblemen an andere Einrichtungen wird als Zurückweisung erlebt.
- Behörden- und Institutionen-Angst (einschließlich der Angst vor ausländerrechtlichen Folgen)

Es gibt aber auch strukturelle Zugangsbarrieren wie

- Gebühren (z.B. in der Familienbildung), Wohnortferne, Komm-Strukturen, Öffnungszeiten, die mit der Lebenswirklichkeit belasteter MigrantInnenfamilien kollidieren.

Und nicht unerheblich dürfte auch die religiöse Trägerschaft eines großen Teils sozialarbeiterischer Einrichtungen sein.

- Barriere "christlicher Tendenzbetrieb"

Bei der Analyse der Zugangsprobleme ist zu beachten, dass man/frau sich nicht auf die Zugangsprobleme der MigrantInnen fixiert sondern v.a. auch die ausgrenzenden Einstellungen und Verhaltensmuster der MitarbeiterInnen und des institutionellen Arrangements in den Blick nimmt.

Nicht-Inanspruchnahme oder geringerer Erfolg der Hilfeleistung sind immer auch das Ergebnis eines Interaktionsprozesses. Dabei gilt es in erster Linie, die eigenen Anteile an der Kommunikationsstörung wahrzunehmen und zu bearbeiten. Dies ist eine bekannte Faustregel der Kommunikationstheorie. Destruktive Kommunikationszirkel können am besten durch Selbstveränderung durchbrochen werden. Dabei tragen die Mächtigeren in der Kommunikation, die mit institutionellen Machtmitteln und überlegenem Expertenwissen ausgestatteten Professionellen, eine besondere Verantwortung.

Entsprechend liegt das Hauptgewicht bei der Vermittlung von reflexiver interkultureller Kompetenz nicht auf dem Erwerb des Wissens über die kulturellen Hintergründe der MigrantInnenklientel sondern auf der Auseinandersetzung mit den eigenen unhinterfragten Wahrnehmungs- Deutungs- und Verhaltensmustern (Gaitanides 2002).

Als wichtigste interaktiven Ausgrenzungsmechanismen von Seiten der MitarbeiterInnen habe ich bei meinen Forschungen und Recherchen folgende identifiziert:

#### Zugangsbarrieren der deutschen MitarbeiterInnen zur MigrantInnenklientel

- Nationalistische Verteidigung sozialstaatlicher Privilegien (vereinzelt).
- Abweisende Hilfe durch ethno- und sozio-zentrische Ressentiments.

- Überbetonung und klischeehafte Generalisierung kultureller Unterschiede (Verkennung der Individualität und Reduktion der Handlungsspielräume durch defizitäre Zuschreibungen).
- Verunsicherung, Irritation und Auslösung von Ängsten und Ressentiments durch Fremdheit der Wahrnehmungen.
- Aktivierung und Abwehr verdrängter kollektiver Schuldgefühle (v.a. wenn die "Ausländerfeind!"-Karte gezogen wird).
- Abwehr durch Kompetenzverlustängste (Annahme, dass im Umgang mit der Migrantenklientel die erworbene Qualifikationen entwertet werden und dass die erlernten Methoden versagen).
- Furcht vor Mehrbelastung durch eine besonders "schwierige" und "belastete" Klientel - Entlastung durch Delegation an Sonderdienste.
- Colour-blindness – Ignorierung der kulturellen Differenz, sozialpsychologischer und struktureller Ausgrenzung. "Wir behandeln alle gleich!"

Letztere Position wird auch wissenschaftlich legitimiert durch diejenigen Sozialwissenschaftler, die das Lob der "Gleich-Gültigkeit" singen und den Vertretern der interkulturell focussierten Ansätze vorwerfen, sie würden durch die Hervorhebung kultureller Unterschiede – wenn auch unwillentlich – zu ethnisierenden Deutungen sozial, rechtlich und politisch erzeugter Probleme beitragen (u.a. Kiesel 1996, Diehm/Radtke 1999).

#### Exkurs zur Kritik am "Kulturalismus"

Ich kann mich im Rahmen dieses Beitrags nicht auf den hochtheoretischen und komplexen akademischen Diskurs zu dieser Thematik einlassen.

Meine Position zur dieser Kritik ist:

- Sie ist einerseits berechtigt. Man/frau kann nicht häufig genug auf die Gefahr ethnisierender Deutung von Konflikten, die ihre Ursache in sozialpsychologischer oder struktureller Ausgrenzung haben, hinweisen. Und es gehört inzwischen zum Standard von Fortbildungen zum Erwerb *selbstreflexiver* interkultureller Kompetenz, sich mit den Fallstricken des Kulturalismus auseinander zu setzen und bei Problemdiagnosen immer auch zu fragen. "Was könnte den Konflikt verursacht haben außer die scheinbar unterschiedliche kulturelle Orientierung?". Oder welche anderen Bedingungsfaktoren überlagern das Problem. Die Multidimensionalität der Problemdiagnose gehört zum Standardrepertoire seriöser interkultureller Fortbildungen, ebenso wie der Gebrauch eines dynamischen, kontextgebundenen Kulturbegriffs (Gaitanides 2002; vgl. Leitfaden Gaitanides zur kritischen Analyse (scheinbarer) interkultureller Wertekonflikte im Anhang).
- Die radikale Kritik an den kulturalistischen Fußangeln des interkulturellen Paradigmas schüttet aber das Kind mit dem Bade aus, wenn Kultur wegen der Gefahr essentialistischer, typisierender Fehl-Deutungen gar nicht mehr thematisiert werden soll und kulturelle Deutungen durch das Verdikt des Kulturalismusvorwurfes geradezu tabuisiert werden. Wie will man/frau denn den lebensweltlichen Kontext der Klientel

verstehen und daran anknüpfend Interventionsstrategien mit ihr aushandeln können ohne entsprechende Suchbewegungen auf dem Hintergrund einer entsprechend geschulten Analysekompetenz?! (Mecheril 1998, S. 287f)

- Auernheimer hat im schulischen Bereich und ich im sozialpädagogischen Bereich festgestellt, dass gerade Personen die die Bedeutung kultureller Faktoren herunterspielen und vorgeben nur das Individuum im Blick zu haben bzw. alle gleich zu behandeln unter dem Druck des professionellen Alltagshandelns häufig klischeehafte, kulturalistische Zuschreibungen verwenden (Auernheimer u.a. 1996). Die Überwindung stereotyper alltagstheoretischer Deutungsmuster erfordert eine theoretische und selbstreflexive allgemeine Beschäftigung mit dem Kulturbegriff, mit dem Verhältnis von Kultur und gesellschaftlicher Macht und Ohnmacht, mit der Struktur und Funktion ethnischer Vorurteile - um nur das Wichtigste zu nennen. Aber auch differenzierte Informationen über die konkreten individuellen kulturellen Orientierungen sind wichtig. Sie sollten allerdings – um der Typisierungsgefahr vorzubeugen - am besten im Dialog mit den Nutzern herausgefunden werden.
- Ohne ein Minimum an kulturellen Hintergrundkenntnissen können wir auch nicht unterscheiden, wann Kultur als Vorwand benutzt wird, um Fehlverhalten zu rechtfertigen oder um Machtpositionen zu verteidigen. So hat man bei der interkulturellen Mediation herausgefunden, dass Kultursensibilität bei der Lösung von Konflikten eine konstruktive Rolle spielen kann, wenn unterschiedliche Konfliktkulturen aufeinander treffen und die Mediatoren sich dessen bewusst sind. Es zeigt sich aber auch, dass kulturelle Argumente eine destruktive Rolle spielen können, wenn sie für Machtspiele instrumentalisiert werden. Interkulturell inkompetente Mediatoren tapen regelmäßig in diese vor ihnen aufgestellte Falle pseudo-kultureller Rechtfertigungen (Haumersen/ Liebe 1999, S. 34; vgl. Dannenbeck 2002)

Aus der vorangestellten Analyse und aus bisherigen Erfahrungen mit Öffnungsprojekten lassen sich folgende Ziele und Umsetzungsstrategien ableiten:

### **3. Ziele und Strategien der interkulturellen Öffnung von Sozialen Diensten**

- Formulierung eines Leitbildes zur Antidiskriminierung und interkulturellen Öffnung als allgemeinen Standard und Querschnittsaufgabe der Organisation (unter Rückgriff auf gesellschaftstheoretische, menschenrechtliche und sozialstaatliche Argumentationsmuster)

#### z.B. sozialrechtliche und sozialpolitische Argumentation:

Auch nichteingebürgerte MigrantInnen – bis auf die Asylbewerber – haben einen Rechtsanspruch auf gleiche Sozialleistungen.

Dieser Anspruch wird durch ein zukünftiges – von der EU zwingend vorgeschriebenes Antidiskriminierungsgesetz – noch stärker substantiiert werden. Die Richtlinie schreibt nicht nur formale Rechtsgleichheit vor sondern auch Maßnahmen gegen institutionelle Teilhabedefizite u.a. im Bereich des Zugangs zu Sozialen Dienstleistungen.

Auch nach unserem sozialstaatlichen Selbstverständnis sollen sich Soziale Dienste – im Rahmen der Dialektik von formaler und faktischer Gleichheit (Habermas) - am realen

Bedarf, an den sozialen wie kulturellen Bedingungen für die Inanspruchnahme der Dienste orientieren und können sich bei faktischer Nicht-Inanspruchnahme nicht auf den Rechtfertigungsgrund formalrechtliche Zugänglichkeit zurückziehen. Dies wird z.B. im KJHG im §9, Abs2 festgehalten.

Die Entwicklung bedarfsgerechter Angebotsstrukturen gebietet aber auch die allseits propagierte Dienstleistungskultur öffentlicher Verwaltung und die damit verbundene Philosophie eines kundenorientierten Qualitätsmanagements zur Verbesserung der Dienstleistung.

Und schließlich impliziert das im Grundgesetz verankerte sozialstaatliche Staatsziel die Focussierung der Ressourcen des Sozialstaates auf die gesellschaftlich Benachteiligten. Alle sozialen Indikatoren verweisen darauf, dass MigrantInnen überdurchschnittlich sozial benachteiligt sind. Gleichzeitig sind sie aber bei der Klientel v.a. der vorsorgenden Sozialen Dienste stark unterrepräsentiert.

- Die Realisierung des Ziels “Gleichstellung von MigrantInnen und interkulturelle Öffnung” sollte auf allen Ebenen und in allen Arbeitsgebieten der Organisation offensiv verfolgt werden. Sie ist eine Leitungsaufgabe.

Die meisten Versuche, die interkulturelle Öffnung auf punktuelle Maßnahmen zu beschränken - auf die Einstellung vereinzelter MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund, auf externe Fortbildungen und/oder die Schaffung von Beauftragtenstellen ohne Leitungskompetenzen - sind zum Scheitern verurteilt.

Erfolgreich dagegen sind Beispiele einer umfassenden Organisationsveränderung und Personalentwicklung. Wenn – wie beispielsweise im Münchner Jugendamt – die Leitungsebene die interkulturelle Öffnung zu als prioritäre Aufgabe definiert, sind die Vorraussetzungen für ein Gelingen sehr günstig (Handschuck/Schröer 2000).

Erfahrungen mit der geringen Nachhaltigkeit externer Fortbildungen waren auch der Grund, warum TiK (“Transfer interkultureller Kompetenz”), ein renommierter Träger auf dem Gebiet interkultureller Fortbildung, umgestellt hat von trägerübergreifenden Fortbildungsveranstaltungen auf “In-house”-Angebote für einzelne Träger und warum die Mitarbeiterfortbildung nun auch verknüpft wird mit einer Organisationsentwicklungsberatung, in der die Leitungsebene mit einbezogen ist (Lima Curvello 2002, Wießmeier 2002).

Niederländische Erfahrungen bestätigen die Wichtigkeit der Einbeziehung der gesamten Organisation in den Entwicklungsprozess (Bellaart 2002)

- Gleicher Zugang von MigrantInnen als Nutzern zu allen Dienstleistungen (also auch den präventiven)

Hier wären als Beispiel viele kleinere innovative Träger anzuführen, die meist eine konsequente interkulturelle Personalpolitik betreiben – wie z.B. IFAK in Bochum und “Lebenswelt” in Berlin, die die Zugänge im Bereich der sozial-pädagogischen Familienhilfe geöffnet haben. Diese Beispiele belegen, dass durch entsprechend sensibles und bedarfsgerechtes Vorgehen die hohen Barrieren auf diesem Gebiet überwunden werden können.

- Entwicklung bedarfsgerechter, lebensweltorientierter und effektiver Angebotsstrukturen
- Gleicher Zugang von MigrantInnen auf der Arbeiterebene, gleiche Karrierechancen
- Entwicklung gleichberechtigter interkultureller Teamstrukturen (Gleich-Gültigkeit unterschiedlicher kultureller Sichtweisen, Infragestellung der Dominanzkultur der Mehrheitsgesellschaft) und Nutzung der Synergien der Vielfalt der Problemdefinitionen und Lösungsstrategien
- Abbau ethnischer Arbeitsteilung durch interkulturellen Kompetenzerwerb aller MitarbeiterInnen

Keinesfalls sollte sich auf organisationsinterner Ebene wiederholen, was sich schon auf interorganisatorischer Ebene als Fehlentwicklung herausgestellt hat – die Arbeitsteilung nach ethnischer Zuordnung. Die Zuständigkeit von MigrantInnen für “ihre” Klientel ist eine Falle. Sie führt zur Überforderung und zu burn-out-Symptomen.

Entscheidend für die Zuteilung von Aufgaben sollten die jeweilig unterschiedlichen Kompetenzen und nicht die Herkunft sein.

Entgegen der Annahme, SozialarbeiterInnen mit Migrationshintergrund würden von der deutschen Kundschaft abgelehnt, könnte ich aus meinen Einblicken in Frankfurter Sozialarbeiterkreise von Beispielen berichten, die belegen, dass es auch für MigrantInnen sehr wohl möglich ist, gute Klienten-Beziehungen aufzubauen. Da ist z.B. ein indischer Streetworker, der seit Jahren auch mit deutschen Junkies im Bahnhofsviertel arbeitet oder ein afrikanischer Mitarbeiter in einem Jugendwohnheim, dem seine deutschen Jugendlichen mit großer Wertschätzung begegnen. In beiden Fällen glaube ich eine besonders ausgeprägte empathische Fähigkeit und eine starke Akzeptanzhaltung festgestellt zu haben, die durch die Verarbeitung von Minderheitenerfahrungen und Brüchen in der Biographie in einem besonderen Maße erworben werden kann.

Das Team ist der Schlüssel zur Umgestaltung des operativen Geschäfts. Erfahrungen zeigen, dass die gemischte Besetzung eine wichtige aber noch lange nicht eine hinreichende Voraussetzung für die Nutzung der potenziellen Synergieeffekte von Heterogenität ist. Der Bereicherungseffekt stellt sich erst durch systematische und meist auch angeleitete Teamentwicklung ein. Der Prozess, der zu einem interkulturell gleichberechtigten Team hinführt, ist mühselig und oft mit einem Mehr an Konflikten verbunden. Er ermöglicht aber eine nachhaltige Verbesserung des Beziehungsklimas und führt zur Steigerung der Problemlösungskompetenz.

Als ein weit voran geschrittenes Beispiel interkultureller Teamentwicklung und personalpolitischer Gleichstellungspolitik können die im Qualitäts-Handbuch der “Initiativgruppe Interkulturelle Begegnung und Bildung in München” angeführten Standards genannt werden ([www.initiativgruppe.de](http://www.initiativgruppe.de)). Sie sind aus einem vom Münchner Jugendamt geförderten Qualitätsmanagementprojekt hervorgegangen, das der Verfasser wissenschaftlich begleitet hat (Gaitanides 2003).

Welche Realisierungsschwierigkeiten ergeben sich nun bei dem Versuch diese Reformziele durch zu setzen und praktisch umzusetzen ?

## **4. Stolpersteine auf dem Weg zur interkulturellen Öffnung**

### Akzeptanzprobleme seitens der Mitarbeiterschaft

Ein von oben verordnetes Leitbild garantiert noch keine intrinsische Verankerung in der Mitarbeiterschaft. Bevor Umsetzungsstrategien in Einrichtungen erörtert werden, sollte erst einmal Einigkeit im Grundsatz hergestellt werden, dass es überhaupt einen Handlungsbedarf für die interkulturelle Öffnung gibt (vgl. die diesbezügliche Caritas-Untersuchung von Czock/Brinkmann 2003).

### Zugangprobleme werden verdrängt

Das Programm der interkulturellen Öffnung der Sozialen Dienste stößt auch deswegen auf inhaltenden Widerstand, weil viele MitarbeiterInnen kein Wissen und kein Bewusstsein haben von den unterschweligen Zugangsbarrieren. Schon der Begriff der "interkulturellen Öffnung" löst bei vielen eine Abwehrhaltung aus. Die dem Begriff zugrundeliegende Annahme der faktischen Verslossenheit der Angebote widerspricht der Selbstwahrnehmung der eigenen professionellen Handlungsweise und dem institutionellen Selbstverständnis (vgl. ebdt.).

Weniger Abwehr bei der Identifikation von Zugangsbarrieren scheint mir die Einbettung der Innovation in ein Mitarbeiter- und nutzerorientiertes Qualitätsmanagement zu provozieren. Die Philosophie des Qualitätsmanagements erhebt "Fehlerbewusstsein" zum professionellen Kompetenzkriterium. Überprüfung der Bedarfsgerechtigkeit und Effektivität der sozialen Dienstleistung gehören zum selbstverständlichen Qualitätsstandard. Freilich muss es sich dabei – wie bemerkt – um ein tatsächlich teilnehmerorientiertes Managementverfahren handeln, weil sich sonst die Widerstände gegen das Qualitätsmanagement insgesamt richten.

### Abwehr selbstreflexiver Fortbildungen zur Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz

Fortbildungen zum Erwerb interkultureller Handlungskompetenz werden oft umgangen, weil die Befürchtung besteht, dass man/frau dort mit seinen/ihren Vorurteilen vorgeführt wird oder subjektiv berechnete Ängste und Aggressionen tabuisiert werden (– so die Fantasie –), damit das "Multikulti"-Weltbild der FortbildnerInnen nicht ins Wanken kommt.

Gerade sozial Berufstätige, deren Berufsethik Gleichbehandlung und Respekt gegenüber sozial ausgegrenzten Gruppen verlangt, reagieren besonders empfindlich gegenüber Diskriminierungsvermutungen.

Fortbildungen müssen mit diesen Erwartungshaltungen rechnen. Deshalb ist es sehr wichtig diesen Eindruck der "politisch korrekten Gedankenpolizei" schon von vornherein – in der Werbung und erst recht bei der Durchführung – nicht aufkommen zu lassen. Wichtig ist ein schützendes Fortbildungssetting, dass eher zur Äußerung von Vorurteilen ermuntert. Nur mit geäußerten Stereotypen kann frau/man sich auseinandersetzen und dabei Nachdenklichkeiten erzeugen (vgl. Nazarkiewicz 2000).

Zudem ist es ratsam, - gerade, wenn es darum geht, die noch nicht Überzeugten zu

gewinnen - die abschreckenden Selbsterfahrungs- und Reflexionsanteile einer Fortbildung bei der Werbung nicht so sehr auf den Präsentierteller zu legen.

Dagegen können die Skeptiker eher gewonnen werden, wenn ihnen der Nutzwert einer Fortbildung deutlich gemacht wird, - dass sie durch die Fortbildung lernen können erfolgreicher und stressfreier mit der nichtdeutschen Klientel umzugehen, dass sie die Konkurrenz von MigrantInnen als KollegInnen nicht zu fürchten brauchen und im Gegenteil die Problemlösungskapazität der Einrichtung durch das gemischte Team wächst, dass insgesamt die beruflichen Handlungsspielräume durch interkulturelle Öffnungsprozesse erweitert werden.

### Einstellungsbarriere nicht-christliche Religionszugehörigkeit

“Grundlage der Beschäftigung von Mitarbeitern im Caritasverband ist die ‚Grundordnung des kirchlichen Dienstes im Rahmen kirchlicher Arbeitsverhältnisse‘, wonach ein kirchlicher Dienstgeber pastorale, katechetische sowie in der Regel erzieherische und leitende Aufgaben nur Personen übertragen kann, die der katholischen Kirche angehören. Bei katholischen Mitarbeitern in diesen Bereichen ist das persönliche Lebenszeugnis im Sinne der Grundsätze der katholischen Glaubens- und Sittenlehre erforderlich. Von nichtkatholischen christlichen Mitarbeitern wird erwartet, dass sie die Wahrheiten und die Werte des Evangelium achten, von nichtchristlichen Mitarbeitern, dass sie ihre Aufgaben im Sinne der Kirche erfüllen.”(Czock/Brinkmann 2003, S. 42)

Die Lobby christlicher Kirchen in Europa hat dafür gesorgt, dass der Tendenzschutz gemeinnütziger christlicher Betriebe auch in der europäischen “Beschäftigungsrichtlinie” durchgesetzt wurde (Auskunft Tießler-Marenda, Migrationsabteilung des Deutschen Caritasverbandes).

Inwiefern es dabei zu Kollisionen mit der Antidiskriminierungsrichtlinie kommt, ist ungewiss und muss wohl erst langwierig vor europäischen Gerichten geklärt werden.

### Mangel an einschlägig qualifizierten Kräften

Beteiligung von MigrantInnen an sozialen Ausbildungsgängen ist immer noch unterdurchschnittlich. Und die Ausbildungsstätten sind noch weit davon entfernt, interkulturelle/antidiskriminierende Aspekte als Querschnittsthema in die Curricula aufzunehmen (Gaitanides 1999b). Die gegenwärtige Modularisierung der Lehrangebote an den Hochschulen böte u.U. eine Chance zur Implementierung von Aspekten der Einwanderungsgesellschaft in alle Bereiche der Ausbildung. Seit 1994 beschäftigt sich mit viel Engagement und wachsender Beteiligung eine Arbeitsgruppe des “Fachbereichstag Soziale Arbeit (FBTS)”, der Dachorganisation deutscher Fachhochschulen, mit dem Thema “interkulturelle Öffnung der Fachhochschulen”. Eine ähnliche Initiative zur Implementierung des Interkulturellen als Querschnittsaspekt der Ausbildung wurde jüngst innerhalb der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaften gestartet.

### Interkulturelle Öffnung als Etikettenschwindel - ein effektives Controlling fehlt noch

Es hat sich in der Branche herumgesprochen, dass eine nach außen präsentierte interkulturelle Profil Vorteile beim Wettbewerb um die immer knapper werdenden Mittel bringt. Oft belassen die Einrichtungen es aber bei der Umformulierung ihres Leitbildes. In Großbritannien nennt man dies “tokenism” – so tun als ob. Deshalb sollten

die Geldgeber mehr darauf achten, ob auch “drinnen ist was draußen drauf steht” oder ob es sich nur um einen Austausch des Etiketts handelt.

Die Möglichkeiten der Sozialverwaltungen durch die Controlling-Instrumente der “Neue Steuerung”, solchem Etikettenschwindel vorzubeugen, bleiben bisher weitgehend ungenutzt. Nach dem Verfahren der “Neuen Steuerung” könnten generell auch diejenigen Leistungserbringer, die nachweislich interkulturell ausgerichtet sind, bei der Ausschreibung einen Bonus bekommen.

#### Verschleppung der Reform durch die Krise der öffentlichen Finanzen

Eine Folge der Politik des Rotstifts ist der Rückgang der Fluktuation. Stellen werden durch interne Umsetzung eingespart. Häufig wird ein externer Stellenstop verfügt. MigrantInnen als Berufsanfänger haben da kaum eine Chance. Zudem werden generell weniger Mittel für Innovationen bereitgestellt (zusätzliche Beaufragten-Stellen, externer Experteneinsatz, Fortbildung, Supervision, Begleitforschung).

Die Finanzkrise kann aber nicht rechtfertigen, dass der Reformprozess in Gänze auf Eis gelegt wird.

Räumt man/frau der interkulturellen Öffnung hohe Priorität ein, dann wird man/frau dies erst einmal nach innen als Leitbild artikulieren und nach außen in der Öffentlichkeitsarbeit deutlich erkennbar machen. Das kostet nichts. Und es kostet auch nichts, wenn die nächste frei werdende Stelle mit einer nicht-deutschen Fachkraft besetzt und nicht erst MigrantInnen einstellt werden, wenn zusätzliche Mittel zur Verfügung gestellt werden.

Der finanzielle Aufwand erhöht sich auch nicht dadurch, dass die knappen Fortbildungsressourcen stärker für den Erwerb interkultureller Kompetenz verwendet und die Angebotsstruktur stärker den Lebenswirklichkeit der MigrantInnen ausgerichtet wird – z.B. durch flexible Arbeitszeiten und aufsuchende Methoden. Kostenneutral ist auch die Kontaktaufnahme und die Entwicklung von Kooperationsbeziehungen mit den migrantInnenspezifischen Diensten und den Selbstorganisationen der Einwanderer-Communities.

#### Geringe Nachhaltigkeit durch Kurzatmigkeit der Reformversuche

Eine vor kurzem veröffentlichte Studie im Auftrag des Caritasverbandes zum Stand der Gleichbehandlung von MigrantInnen und zur interkulturellen Öffnung der Dienste des Verbandes (– auch das bis vor kurzem noch undenkbar –) lässt erahnen, welch zähes Unterfangen die Umsetzung der zu Papier gebrachten Leitvorstellungen zu sein scheint, ja, dass der Handlungsbedarf und die grundsätzliche Zielsetzung der interkulturellen Öffnung der Mehrheit des mittleren Managements und der Mitarbeiterschaft noch keineswegs einzuleuchten scheint (Czock/Brinkmann 2003). D.h., dass eine lange Durststrecke bevor steht. Absichtserklärungen sind nur der Anfang. Papier ist geduldig. Die Umsteuerung eingespielter Organisationskulturen wird viele Jahre in Anspruch nehmen. Diese Erfahrung machen auch niederländische Fachleute, die schon viel früher mit dem Reformprozess begonnen haben. Mit dem Durchhalteappell des niederländischen Organisationsberaters von FORUM, des niederländischen Instituts für multikulturelle Entwicklung, Hans Bellaart, möchte ich meinen Beitrag beschließen:

“Wir wissen nun, dass interkulturelle Öffnung nur mit kleinen Schritten realisiert werden kann und dass die Realisierbarkeit der Veränderungen in der Organisation gut

eingeschätzt werden muss. Schritt für Schritt voran, aber durchhalten. Kontinuität ist der Schlüssel, und das muss garantiert sein. Das heißt, dass die Organisation sich schon vorher dessen bewusst sein muss, dass der Prozess mehrere Jahre umfasst, dass er Geld und Zeit kostet und dass er andauernd korrigierend begleitet werden muss.”(Bellaart 2002, S. 71)

### **Literatur:**

Auernheimer, Georg/von Blumenthal, Victor/ Stübiger, Heinz/ Willmann, Bodo (1996): Interkulturelle Erziehung im Schulalltag. Fallstudien zum Umgang von Schulen mit der multikulturellen Situation. Münster/ New York

Barwig, Klaus/ Hinz-Rommel, Wolfgang (Hg.)(1995): Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste. Freiburg im Bg. 1995

Bellaart, Hans (2002): Interkulturelle Ausrichtung der Verwaltung in den Niederlanden – Beispiel Jugendhilfe. In: Friedrich-Ebert-Stiftung. Dokumentation der Fachtagung “Interkulturelle Öffnung der Verwaltung – Zuwanderungsland Deutschland in der Praxis” in Berlin vom 23.-24.5.2002

BmFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2002): Elfter Kinder- und Jugendbericht. Berlin

Bundesausländerbeauftragte (1995): Empfehlungen zur interkulturellen Öffnung Sozialer Dienste. Bonn

Czock, Heidrun/ Brinkmann, Anne – Herausgeber: Deutscher Caritasverband (2003): Umgang mit Fremden: Blick nach innen. Zum Stand der Umsetzung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der “Rasse” oder der ethnischen Herkunft im Deutschen Caritasverband. Freiburg

Dannenbeck, Clemens (2002): Selbst- und Fremdzuschreibungen als Aspekte kultureller Identitätsarbeit. Opladen

Diehm, Isabell/ Radtke, Frank-Olaf (1999): Erziehung und Migration. Eine Einführung. Stuttgart Berlin Köln

Gaitanides, Stefan (1992): Psychosoziale Versorgung von Migrantinnen und Migranten in Frankfurt, Gutachten im Auftrag des Amtes für multikulturelle Angelegenheiten der Stadt Frankfurt. In: Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik Frankfurt (ISS), Informationsdienst zur Ausländerarbeit 3/4 1992, S. 127-146

Gaitanides, Stefan (1996): Stolpersteine auf dem Weg zur interkulturellen Öffnung der Sozialen Dienste, in: Zeitschr. für Migration und Soziale Arbeit (IzA), 3-3/1996, S. 42-46

Gaitanides, Stefan (1999): Zugangsprobleme von MigrantInnen zu den sozialen und psychosozialen Diensten und Strategien interkultureller Öffnung, in: Zeitschr. für Migration und soziale Arbeit 3+4 1999, S. 41-45

Gaitanides, Stefan (1999b): Expertise “Aus- Fort- und Weiterbildung im Bereich der interkulturellen Sozialarbeit/ Sozialpädagogik mit dem Schwerpunkt ,interkulturelle Jugendarbeit“”. Deutsches Jugendinstitut (DJI) Arbeitspapier Nr. 1-194

Gaitanides, Stefan (2000): Arbeit mit Migrantenfamilien - Aktivitäten der Wohlfahrtsverbände und der Selbstorganisationen. Kurzfassung einer Expertise zum 6. Familienbericht der Bundesregierung. In: Sachverständigenkommission 6. Familienbericht (Hg.): Familien ausländischer Herkunft in Deutschland. Materialien Bd. II. "Lebensalltag". Opladen S. 107-144

Gaitanides, Stefan (2002): Interkulturelle Kompetenz als Anforderungsprofil in der sozialen Arbeit. In: Kawamura-Reindl/ Keicher, Rolf (Hg.): Migration, Kriminalität und Kriminalisierung. Herausforderung an Soziale Arbeit und Straffälligenhilfe. Freiburg i.B., S. 139-162

Gaitanides, Stefan (2003): Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung eines Projektes zur Einführung des Qualitätsmanagements in der interkulturellen Kinder-, Jugend- und Familienarbeit. In: LH München/Sozialreferat/Stadtjugendamt (Hg.): Offen für Qualität. Interkulturell orientiertes Qualitätsmanagement in Einrichtungen der Migrationssozialarbeit. München S. 53-104

Gaitanides, Stefan (2003b): Interkulturelle Kompetenz als Anforderungsprofil in der Jugend- und Sozialarbeit. In: sozialmagazin 3/2003, S. 42-46  
Handschuck, Sabine/ Schröer, Hubertus (2000): Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste. Ein Strategievorschlag. In: Zeitschr. f. Migration und Soziale Arbeit, 3-4/2000, S. 86-95

Haumersen, Petra/ Liebe, Frank (1999): Multikulti: Konflikte konstruktiv. Trainingshandbuch: Mediation in der interkulturellen Arbeit. Mühlheim an der Ruhr

Jakubeit, Gudrun/ Schröer, Hubertus (1994): Ein Rückblick auf 15 Jahre. In: Lüking, Hansjörg: Deutsche und Ausländer im Stadtteil - Neue Wege der Kooperation in der sozialen Arbeit. Berlin

Kiesel, Doron (1996): Das Dilemma der Differenz. Zur Kritik des Kulturalismus in der interkulturellen Pädagogik. Frankfurt/Main

Lima Curvello, Tatiana (2002): Welche Kompetenzen müssen Verwaltungen erwerben ?. In: Friedrich-Ebert-Stiftung. Dokumentation der Fachtagung "Interkulturelle Öffnung der Verwaltung – Zuwanderungsland Deutschland in der Praxis" in Berlin vom 23.-24.5.2002, S. 39-43

Mecheril, Paul (1998): Angelpunkte einer psychosozialen Beratungsausbildung unter interkultureller Perspektive, in: del Mar Castro Varela, Maria/ Schulze, Sylvia/ Weiß, Anja: Suchbewegungen. Interkulturelle Beratung und Therapie, Tübingen

Meyer, Wolf-Dieter (1987): Robert Bosch-Stiftung/Projektinformation 4: Integration im Stadtteil. Berlin

Nazarkiewicz, Kirsten (2000): Keine Angst vor Stereotypen! Hilfestellungen zum Umgang mit ethnischen Stereotypisierungen in Interkulturellen Trainings. In: Rösch, Olga (Hrsg.): Stereotypisierung des Fremden. Wildauer Schriftenreihe Interkulturelle Kommunikation, Berlin: News and Media 2000, S. 161-189.

Nestmann, Frank/Tiedt, Friedemann (1988): Repräsentativuntersuchung Sozialberatung für Ausländer. Endbericht. Bonn

Späth, Karl (2000): Inanspruchnahme von Erziehungshilfen durch Ausländer. In: sozialmagazin 6/2000, S. 46-50

Tiedt, Friedemann (1985): Sozialberatung für Ausländer. Perspektiven für die Praxis. Weinheim und Basel

Walter, Christoph (1995): Zusammenleben von Deutschen und Ausländern. Erfahrungen aus der Fördertätigkeit der Robert Bosch Stiftung. In: Barwig, Klaus/ Hinz-Rommel, Wolfgang (Hg.)(1995): Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste. Freiburg im Bg. 1995, S. 37-48

Wießmeier, Brigitte (2002): Impulsreferat zur AG 1, "Soziale Dienste" (über die Arbeit des Fortbildungsträgers TiK – Transfer interkulturelle Kompetenz). In: Friedrich-Ebert-Stiftung. Dokumentation der Fachtagung "Interkulturelle Öffnung der Verwaltung – Zuwanderungsland Deutschland in der Praxis" in Berlin vom 23.-24.5.2002, S. 99-102

### **Anhang:**

#### **Stefan Gaitanides: "Interkulturelle Kompetenz"**

##### **Interkulturell kognitive Kompetenz**

- Kenntnisse über Herkunftsgesellschaften/ -kulturen/ politische Strukturen/ Geschichte etc. der Herkunftsländer von MigrantInnen
- Kenntnisse über Herkunftssprachen und Auslandserfahrungen
- Kenntnisse über geschichtliche Prägungen, politische/ sozio-ökonomische Strukturen, kulturelle Standards und spezifische kollektive Identitätsprobleme der Mehrheitsgesellschaft des Einwanderungslandes
- Kenntnisse über die Struktur und Entwicklung, über Ursachen und Folgen von Migrationsprozessen
- Kenntnisse über die Einwanderersubkulturen bzw. die verschiedenen psychosozialen Reaktionsmuster und Bewältigungsstrategien von Intergrations/-Marginalitätsproblemen
- Kenntnisse über das migrantenspezifische Versorgungsnetz und über die spezifischen Zugangsbarrieren zu den Regelangeboten der sozialen und psychosozialen Dienste
- Kenntnisse über die Binnendifferenzierung der Einwanderergruppen bzw. deren Schichtung
- Kenntnisse über den rechtlichen, politischen und sozialen Status der Immigranten
- Kenntnisse über Erscheinungsformen und Ursachen von Vorurteilsbereitschaft und Rassismus
- Kenntnisse über theoretische Prämissen, Strategien und Methoden interkulturellen

Lernens und antirassistischer Arbeit

## **Interkulturelle Handlungskompetenz**

### **Empathie**

- Bereitschaft und Fähigkeit zur Einfühlung in Menschen anderer kultureller und sozialer Herkunft und Zugehörigkeit
- Einfühlung in die Opfer von Vorurteilen, rassistischer Ausgrenzung und Ungleichbehandlung

### **Rollendistanz**

- Dezentrierte kulturelle und soziale Selbstwahrnehmungsfähigkeit
- Fähigkeit zur Einnahme der anderen Perspektive und Relativierung des eigenen Sichtweise

### **Ambiguitätstoleranz**

- Fähigkeit, Ungewissheit, Unsicherheit, Fremdheit, Nichtwissen und Mehrdeutigkeiten auszuhalten
- Neugier und Offenheit gegenüber dem Unbekannten
- Respektierung der anderen Meinung
- Abgrenzungs- und Konfliktfähigkeit : Das Fremde/Andere weder abwehren durch Abwertung noch sich ihm überanpassen durch Selbstverleugnung

### **Kommunikative Kompetenz**

- Sprachfähigkeit
- Dialogfähigkeit, Verständigungsorientierung
- Aushandlungsfähigkeit

## **Stefan Gaitanides : Leitfaden zur Reflexion und Bearbeitung (vermeintlicher) interkultureller Wertekonflikte**

### **A. Handelt es sich überhaupt um einen Kulturkonflikt ?**

1. Vielleicht handelt es sich ja beim vermeintlichen Kulturkonflikt lediglich um ein interkulturelles Missverständnis auf Grund ethnozentrischer Deutungen ?

**(Interpretation des Fremdverhaltens auf dem Hintergrund der eigenen Kultur anstatt Erfassung der fremdkulturellen Bedeutung)**

2. Projiziere(n) ich/wir nicht womöglich bei mir/uns selbst verdrängte Wünsche und Aggressionen auf die Fremden/Anderen und bekämpfe(n) im Fremden/ Anderen mich/uns selbst ?

**(Aktivierung der psychischen Abwehr angesichts der – scheinbar – geringeren Verdrängungspraxis fremdkultureller Herkunftsgruppen)**

3. Mache(n) ich/wir mir/uns nicht vielleicht ein Bild vom Fremden/Anderen, das – auf

Kosten der/des Anderen – der Stabilisierung meiner/unsere Identität dient? Hierbei ist sowohl die Ebene der kollektive Identität (Wir-Gruppen-Identität) wie des beruflichen Selbstbildes zu berücksichtigen (Rechtfertigung eigener beruflicher Defizite/ Überforderungsgefühle durch die negative/defizitäre Charakterisierung der Klientel).

#### **(Aufwertung des Selbst durch Abwertung der/des Anderen/Fremden)**

4. Konstruiere(n) ich/wir nicht vielleicht das Bild der Anderen/Fremden so, dass es meine/unsere Besserstellung und meine/unsere Privilegien rechtfertigt ?

#### **(Instrumentalisierung negativer Stereotype für die Legitimierung von Ungleichheit und Aufrechterhaltung von Machtverhältnissen)**

5. Vielleicht handelt es sich bei anderen/fremden und befremdenen Einstellungen und Verhaltensweisen weniger um fremdkulturelle Phänomene als um Schicht- oder Geschlechterprobleme, um Spätfolgen der Migration bzw. individueller biographischer Brüche und Beeinträchtigungen oder vielleicht um Reaktionen auf soziale Chancenlosigkeit, institutionelle Entmündigung sowie rechtliche und sozialpsychologischen Ausgrenzung, um minoritäre Überlebensstrategien usw. ?

#### **(Kulturalismus: Überbetonung und Stereotypisierung kultureller Erklärungsansätze und Ausblendung anderer wichtiger intervenierender Ursachen-Variablen bei der Beurteilung der Einstellungen und des Verhaltens von Personen fremdkultureller Herkunft)**

*Wenn auch nach diesem kritischen Durchlauf der Kulturkonflikt sich nicht restlos verflüchtigt hat (nicht alle kulturelle Differenz ist psychische Projektion und/oder interessengeleitete bzw. identitätspolitische Konstruktion !), kommt es darauf an, wie man/frau damit umgeht .*

#### **B. Klärung der Legitimitätsgrundlage der eigenen Position und Herausarbeitung eventueller ethischer Dilemmata ?**

Politische Ethik im liberalen Verfassungsstaat (Universelle Individualrechte versus partikulare Gruppenmoral ) oder sich gegenseitig ausschließende ethnozentrische Standpunkte (unterschiedliche, partikularistische Entwürfe "guten Lebens"/Sittlichkeitsvorstellungen historisch gewachsener Gemeinschaften) ?

Berufsethische Begründung ? (Verpflichtung zur professionellen Hilfe/ Dienstleistung, zu weltanschaulicher Neutralität aber auch gegenüber den Rechts- und sozialstaatlichen Vorgaben. Eigene Berufsphilosophie ? )

#### **C. Bearbeitung von Konflikten**

##### **1. Konfliktvermeidungsstrategie**

Gründe für das Ausweichen vor der Konfliktaustragung (Geringfügigkeit ? Anlass steht in keinem Verhältnis zu den Folgen ? Angst vor unkontrollierbaren Reaktionen ? vor dem Vorwurf, ethnozentrisch/rassistisch zu handeln ? Abgrenzungsschwierigkeiten bzw. Loyalitätsverpflichtungen gegenüber Landsleuten ? usw.)

Folgen der Konfliktvermeidung (taktischer Erfolg ? Welche Probleme bleiben ungelöst?)

Aufschaukelung von Ressentiments und Kommunikationsabbruch?)

## **2. Pragmatische, "weiche" Konfliktlösungsstrategie**

Gemeinsame Erarbeitung "salomonischer" Lösungen, die keine Seite zwingen ihre Interessen/ Identitäten zu beschneiden/aufzugeben, - unter Nutzung der Spielräume traditioneller/ subkultureller Problemlösungsstrategien (Ressourcenorientierung statt Defizitorientierung) wie auch der Spielräume der Profession. Wenn nicht möglich, dann Aushandlung von Kompromissen - unter Anknüpfung an die Dilemmatas im Lebensentwurf der Klienten (Schwanken zwischen Tradition und Moderne) und die spannungsreiche Doppelbindung des Berufsethos (an weltanschauliche Neutralität/ Mündigkeit der Klienten und an Rechtsstaatlichkeit/ Grundrechte/ Emanzipationsziele).

## **3. Konfrontative Austragung des Konfliktes**

Ethische und professionelle Gründe für die Unvermeidlichkeit der Konfrontation? Kommunikationsabbruch durch monologisches/machtbetontes/legalistisches Vorgehen oder Bemühen um die Aufrechterhaltung einer respektvollen Kommunikationsbeziehung durch diskursethisches Vorgehen (Empathie, respektvolle und dialogische Einlassung auf die Problemsicht der Klienten und rationale/ verständliche/ verständigungsorientierte Begründung und Legitimierung der beruflichen Entscheidungen?), durch das auf der Beziehungsebene Akzeptanz und Wertschätzung signalisiert werden. Die Haltung der Akzeptanz des Andersdenkenden und dialogisch/ diskursives Argumentieren können zur Erhaltung einer vertrauensvollen Beratungsbeziehung auch im Falle der letztlich Unvereinbarkeit der inhaltlichen Standpunkte beitragen.