

Vielfalt bewegt Menschen

Interkulturelle Öffnung der Dienste
und Einrichtungen
der verbandlichen Caritas

Eine Handreichung



Ergebnisse des Projektes:

Interkulturelle Öffnung der Dienste und Einrichtungen der verbandlichen Caritas

Projektleiter: Roberto Alborino
Projektkoordinatorin: Antonella Serio

Mitglieder der Steuerungsgruppe:
Christiane Bopp, Ilona Grammer, Anne Helmer, Stefan Kunz, Regine Rosner,
André Stöbener, Karin Vorhoff

Mitglieder der Expert(inn)engruppe:
Abir Giacaman, Roswitha Kufler, Sandra Schrader, Birgit Philipp, Annerose
Schreiner, André Stöbener, Elfriede Toth, Prof. Monika Treber, Karin Vorhoff

Redaktion: Antonella Serio
Umschlagsbild: Emeka Udemba
Gestaltung, Satz: Ursi Anna Aeschbacher, Biel/Bienne
Druck: Franz X. Stückle, Druck und Verlag, Ettenheim

ISBN 3-9809087-7-1
Herausgeber: Deutscher Caritasverband e.V., Postfach 4 20, 79004 Freiburg
Karlstraße 40, 79104 Freiburg
Telefon: 0761 200-372
Telefax: 0761 200-211
E-Mail: Antonella.Serio@caritas.de
Internet: www.caritas.de

gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier

© Freiburg, Juni 2006

Inhalt

VORWORT	5
EINFÜHRUNG	7
I. INTERKULTURELLE ÖFFNUNG – EINE ANTWORT AUF DEN BEDARF	11
1. Zugangsbarrieren bei der Inanspruchnahme sozialer Dienste und Einrichtungen	12
2. Muslime und interkulturelle Öffnung	14
II. IMPLEMENTIERUNG INTERKULTURELLER ÖFFNUNGSPROZESSE IN DEN DIENSTEN UND EINRICHTUNGEN DER VERBANDLICHEN CARITAS	17
1. Grundlagen und Bedingungen der interkulturellen Öffnungsprozesse	18
2. Allgemeine Prinzipien und Rahmenbedingungen	19
2.1 Kundenorientierung	19
<i>Arbeitshilfe zur Kundenorientierung</i>	21
<i>Arbeitshilfe zur Angebotsstruktur</i>	23
2.2 Sozialraumorientierung	25
<i>Arbeitshilfe zum Aufbau von Vernetzungsstrukturen</i>	27
2.3 Mitarbeiterorientierung	29
<i>Arbeitshilfe: Informationsveranstaltung für Mitarbeiter(innen) und Kontrakt</i>	31
2.4 Evaluation	33
3. Bausteine interkultureller Öffnungsprozesse	34
3.1 Qualitätsmanagement	34
<i>Arbeitshilfe zu einem möglichen Ablaufplan zur Implementierung von interkulturell orientierten Qualitätsentwicklungsprozessen</i>	43
3.2 Organisationsentwicklung	47
<i>Arbeitshilfe zur Organisationsentwicklung</i>	51
3.3 Personalmanagement	57
<i>Arbeitshilfe zum Personalmanagement</i>	63
<i>Arbeitshilfe: Hinweise zum Umgang mit Widerstand</i>	69

III.	AUSGEWÄHLTE HANDLUNGSFELDER	71
1.	Öffentlichkeitsarbeit im Kontext der interkulturellen Öffnung (Leitlinien)	71
1.1	Leitlinien	73
1.2	Aspekte der Umsetzung	74
2.	Fort- und Weiterbildung im Kontext der interkulturellen Öffnung der Dienste und Einrichtungen der verbandlichen Caritas (Vorschläge)	79
2.1	Ziele	80
2.2	Grundlagen	80
2.3	Entwicklung und Gestaltung der Bildungsangebote	81
3.	Vernetzung von Migrationsdiensten, Fachdiensten und Einrichtungen der verbandlichen Caritas (Leitlinien)	86
3.1	Grundlagen	86
3.2	Interkulturelle Öffnung und die Vernetzung der Einrichtungen der verbandlichen Caritas	94
	ANHANG	99
A.	Checklisten und Arbeitshilfen	99
1.	Elf Leitbegriffe interkultureller Öffnung	99
2.	Checkliste: Qualitätsstandards für interkulturelle Teams	102
3.	Arbeitshilfe: Kompetentes Handeln in der Einwanderungsgesellschaft	105
4.	Literaturempfehlungen zum Thema „interkulturelle Öffnung“ und „interkulturelle Kompetenz“	107
5.	Literaturempfehlungen zum Thema „Islam“ und „Muslime“	113
B.	Ein Wegweiser – Glossar	119
V.	LITERATUR	123
VI.	DIE AUTORINNEN UND AUTOREN	125

Vorwort

Die Gestaltung des Zusammenlebens in einer ethnisch, kulturell und religiös immer differenzierteren Gesellschaft bedarf neuer Formen und Zugangswege der Beratungs- und Versorgungsangebote. Künftig werden die potentiellen Nutzer(innen) unserer Beratungsdienste, unserer Kindertageseinrichtungen, Krankenhäuser, Pflege- und Altenheime immer mehr Menschen anderer kultureller Prägung, verschiedener Lebensweisen, Religionen und weltanschaulicher Überzeugungen sein. Mit der interkulturellen Öffnung unserer Dienste und Einrichtungen wollen wir einen Beitrag zur Integration und zum friedlichen Zusammenleben leisten. Die Arbeit mit und für Migrant(inn)en ist für den Deutschen Caritasverband seit seiner Gründung eine verbandliche Kernaufgabe. Als katholischer Wohlfahrtsverband hat die Caritas in den verschiedenen Phasen der Zuwanderungsgeschichte Deutschlands auf die spezifischen Beratungs- und Versorgungsbedarfe von Zuwanderinnen und Zuwanderern mit den notwendigen Hilfsangeboten reagiert. Die gegenwärtige gesellschaftliche Situation erfordert eine Ausgestaltung von Integrationsprozessen, die eine gesellschaftliche Partizipation am sozialen, politischen, kulturellen und religiösen Leben ermöglicht. Als katholischer Wohlfahrtsverband, der sich als Anwalt und Partner Benachteiligter versteht, setzt sich der Deutsche Caritasverband dafür ein, dass im Einwanderungsland Deutschland Integration als eine staatliche Pflichtaufgabe verstanden wird.

Die interkulturelle Öffnung und der Erwerb interkultureller Kompetenz aller Mitarbeiter(innen) von Behörden und Institutionen, die verstärkt mit Zuwanderinnen und Zuwanderern arbeiten, ist ein wichtiger und notwendiger Schritt im Integrationsprozess und eine gesellschaftliche Herausforderung.¹ Diese Forderung stellt der Deutsche Caritasverband nicht nur an andere, sondern in erster Linie an sich selbst.

Mit dem Ziel, interkulturelle Öffnung in den Diensten und Einrichtungen der Caritas konkret zu verankern, hat der Zentralrat des Deutschen Caritasverbandes im Oktober 2001 einen innerverbandlichen Diskurs über Grundsätze, Ziele und Eckpunkte für die interkulturelle Öffnung der Caritas eingeleitet. Es sollten vorhandene Modelle und Konzepte zur interkulturellen Öffnung gesichtet und darauf aufbauend Vorschläge vorgelegt werden, wie interkulturelle Öffnungsprozesse generell implementiert werden können.

1 Vgl. Deutscher Caritasverband e.V. (Hrsg.): Integration fördern – Zuwanderung gestalten. Migrationspolitische Positionen. neue Caritas spezial 2, Freiburg, Oktober 1999.

Außerdem beschloss der Zentralrat die Veröffentlichung verschiedener ergänzender Handreichungen für die Praxis. Erarbeitet werden sollten:

- Leitlinien, wie die Öffentlichkeitsarbeit des Deutschen Caritasverbandes auch auf die Informations- und Rezeptionsgewohnheiten von Migrant(inn)en abgestimmt werden kann,
- Vorschläge, wie interkulturelle Kompetenz in der Aus- und Fortbildung erworben werden kann,
- Leitlinien, wie sich Fachdienste und Einrichtungen mit dem Migrationsdienst vernetzen können.

Die vorliegende Handreichung konzentriert sich auf Anregungen und Hinweise wie Rechtsträger(innen) und Mitarbeiter(innen) sich mit ihrem Hilfeangebot stärker auf die kulturelle Vielfalt einer Einwanderungsgesellschaft ausrichten können. Sie legt außerdem die ergänzend in Auftrag gegebenen Leitlinien vor. Da die interkulturelle Öffnung spezifische Handlungskompetenzen der Mitarbeiter(innen) und des Managements erfordert, möchte die Handreichung zur Vertiefung insbesondere dieser Kompetenz beitragen.

Die interkulturelle Öffnung von Diensten und Einrichtungen impliziert auch die Frage nach der Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft. An dieser Stelle soll betont werden, dass sich die in dieser Handreichung angesprochenen Gesichtspunkte der Mitarbeiterorientierung und des Personalmanagements ausschließlich auf die Zusammenarbeit von christlichen deutschen Mitarbeiter(inne)n und christlichen Mitarbeiter(inne)n mit Migrationshintergrund beziehen.

Die Frage der Öffnung der Einrichtungen für nichtchristliche Mitarbeiter(innen) ist nicht Gegenstand dieser Handreichung. Die Evaluation der Erfahrungen und des Bedarfs katholischer Träger bezüglich der Beschäftigung nichtchristlicher Mitarbeiter(innen) in ihren Diensten und Einrichtungen ist aktuell Gegenstand eines von der Caritaskommission und der Migrationskommission der Deutschen Bischofskonferenz und dem Deutschen Caritasverband gemeinsam getragenen Projekts. Dessen Ziel ist es, die Möglichkeiten und Grenzen der Beschäftigung nichtchristlicher Mitarbeiter(innen) und nicht religiös gebundener Mitarbeiter(innen) in katholischen Diensten und Einrichtungen zu prüfen und Kriterien für diese Fragestellung zu erarbeiten.

Wir danken allen, die in verschiedenen Arbeitsgruppen mit ihrem Fachwissen, ihrem Engagement und ihren spezifischen Kompetenzen an dieser Handreichung mitgewirkt haben.



Prof. Dr. Georg Cremer, Generalsekretär



Theresia Wunderlich, Leiterin der Abteilung
Soziales und Gesundheit

Einführung

Die Diskussion um die interkulturelle Öffnung ist in Deutschland relativ neu. Zwischenzeitlich bemühen sich der Bund, die Bundesländer, viele Städte und Kommunen, Wirtschaftsunternehmen, Verbände und Hilfsorganisationen um die Entwicklung von Strategien und Konzepten zur interkulturellen Öffnung und um deren Umsetzung in die Alltagspraxis der Institutionen.

Der Deutsche Caritasverband unterstützt das Anliegen der interkulturellen Öffnung sowohl in seiner politischen Arbeit als auch bei der fachlichen Ausrichtung der Dienste und Einrichtungen. Dieses Engagement entspricht seinem Selbstverständnis, dem zufolge jeder Mensch Anspruch auf Achtung seiner Menschenwürde, unabhängig von Geschlecht, Abstammung, Sprache, Herkunft, religiösen oder politischen Anschauungen hat. In seinem Leitbild hat der Deutsche Caritasverband es als eine Selbstverpflichtung formuliert:

„Menschsein verwirklicht sich in vielfältigen zwischenmenschlichen Beziehungen und im Zusammenleben unterschiedlicher Meinungs- und Interessengruppen, Kulturen und Religionen. Der Deutsche Caritasverband bejaht diese Vielfalt. Er erstrebt mit allen Menschen guten Willens ein solidarisches Miteinander, in dem Vorurteile keinen Platz haben und Minderheiten geschützt werden, in dem alle am Gemeinwohl teilhaben und ihren Beitrag leisten.“²

Mit Blick auf seine Dienste und Einrichtungen definiert der Deutsche Caritasverband interkulturelle Öffnung folgendermaßen: Die Menschen in diesem Land sollen sich darauf verlassen können, dass der Zugang zu den unterschiedlichen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens und der Arbeitswelt sowie der Zugang zu den sozialen Organisationsformen (Gruppen, Vereine, Initiativen) und zu den Hilfe- und Dienstleistungsangeboten jedem möglich ist, unabhängig von seiner kulturellen Prägung aufgrund von Herkunft, religiöser oder weltanschaulicher Überzeugung, individueller Lebenseinstellung und Lebensweise.

Die interkulturelle Öffnung der Dienste und Einrichtungen erfordert spezifische Handlungskompetenzen sowohl bei den Mitarbeitenden als auch beim Management, die als „interkulturelle Kompetenz“ bezeichnet werden. Unter interkultureller Kompetenz versteht der Deutsche Caritasverband die Fähigkeit, sich der eigenen kulturellen Prägung bewusst zu werden, die ei-

² Leitbild des Deutschen Caritasverbandes, herausgegeben vom Deutschen Caritasverband e.V., Freiburg 1997, S. 6 (1,8-9).

gene Wahrnehmung zu reflektieren, Unterschiede zwischen sich und den anderen wahrzunehmen und mit dem Anderssein des Gegenübers einfühlsam, respektvoll und nicht diskriminierend umgehen zu können. Interkulturelle Kompetenz hat, als Teil professionellen Handelns, eine starke persönliche Dimension, insofern sie alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstreflexion fordert, damit eine interkulturelle Begegnung auf der strukturellen Ebene eines Dienstes oder einer Einrichtung möglich wird.

Die vorliegende Handreichung richtet sich in erster Linie an die Mitarbeiter(innen) der Dienste und Einrichtungen des Deutschen Caritasverbandes. Sie will diese dabei unterstützen, den Prozess der interkulturellen Öffnung in laufende Prozesse des Qualitätsmanagements, der Organisationsentwicklung und der Personalentwicklung zu integrieren. Die ersten zwei Kapitel befassen sich damit, wie interkulturelle Öffnungsprozesse in die Praxis der Dienste und Einrichtungen institutionell implementiert und verankert werden können. Hier werden

- die zentralen Phasen interkultureller Öffnungsprozesse aufgegriffen,
- die Voraussetzungen, Grundlagen und Kriterien für eine interkulturell ausgerichtete Organisationsstruktur und Personalentwicklung benannt und
- erste entscheidende Schritte zur Öffnung vorgeschlagen.

Anhand von Selbstbewertungsfragen und Checklisten wird aufgezeigt,

- welche Ebenen involviert werden müssen,
- auf was die verschiedenen Strukturen und Bereiche überprüft werden müssen,
- welche Kriterien wichtige Voraussetzungen für das Gelingen darstellen und
- welche Maßnahmen in Angriff genommen werden können.

Im Kapitel II „Implementierung interkultureller Öffnungsprozesse in den Diensten und Einrichtungen der verbandlichen Caritas“ werden die drei wesentlichen „Bausteine“ interkultureller Öffnungsprozesse beschrieben:

- Qualitätsmanagement,
- Organisationsentwicklung und
- Personalmanagement.

Das Kapitel III „Ausgewählte Handlungsfelder“ greift drei im Kontext der interkulturellen Öffnung entscheidende Felder auf

- Öffentlichkeitsarbeit,
- Fort- und Weiterbildung,
- Vernetzung

und setzt durch Leitlinien und Empfehlungen die notwendigen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für die verbandsweite Initiierung interkultureller Öffnungsprozesse der Caritas.

Da die Arbeitsfelder und Strukturen der verbandlichen Caritas sehr heterogen sind, ist es unmöglich, konkrete Umsetzungsvorschläge, Vorgehensweisen und Maßnahmen für jede einzelne Einrichtung bzw. jeden einzelnen Dienst vorzulegen. Für alle an der Ausarbeitung der Handreichung beteiligten Arbeitsgruppen war es deshalb ein wichtiges Anliegen, die Vorschläge und Empfehlungen so auszugestalten, dass sich möglichst viele Verbände, Einrichtungen und Dienste mit ihren Strukturen wieder finden können. Wie die Umsetzungsphasen gestaltet werden können und welcher Weg zur Umsetzung interkultureller Öffnungsprozesse geeignet ist, muss vor Ort entschieden werden und hängt von den Strukturen und Möglichkeiten der jeweiligen Einrichtung bzw. des jeweiligen Dienstes ab.

I. Interkulturelle Öffnung – eine Antwort auf den Bedarf

Zur Zeit leben in Deutschland 6,7 Millionen Menschen mit einer ausländischen Staatsangehörigkeit.³ Dazu kommen 5 Millionen deutschstämmige Aussiedler aus Osteuropa und Zentralasien, die seit den 70er Jahren eingewandert sind, sowie 1,5 Millionen inzwischen „eingebürgerte“ Migrant(inn)en. Die Zahl der in Deutschland lebenden Menschen ohne legalen Aufenthaltsstatus wird zwischen 500.000 und 1 Million geschätzt.⁴

Jüngste Studien belegen, dass in bestimmten Ballungsgebieten und Großstädten der Anteil an Migrant(inn)en stetig steigt.⁵ Modellrechnungen besagen, dass der Anteil der Jugendlichen und Kinder mit Migrationshintergrund bereits im Jahre 2010 mehr als 50 Prozent betragen wird und Migrant(inn)en in absehbarer Zeit die Mehrheit der Stadtbevölkerung stellen werden.⁶

Der elfte Kinder- und Jugendbericht, in dem unter anderem die Inanspruchnahme von Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe durch Kinder und Jugendliche mit Migrationshintergrund untersucht wurde, ergab, dass die Inanspruchnahme von Familien unterstützenden Leistungen durch diese Bevölkerungsgruppe weit unterdurchschnittlich ist und dass die vorsorgenden Angebote die Zugewanderten in geringerem Maße erreichen.⁷

Auch die Autoren des sechsten Familienberichtes, der sich mit der Situation von Familien ausländischer Herkunft beschäftigt, stellen fest, dass die Fachdienste der Wohlfahrtsverbände und Kommunen sich den Familien ausländischer Herkunft mehr öffnen müssen.⁸

Wie die Beauftragte für Migration, Flüchtlinge und Integration in ihrem jüngst veröffentlichten sechsten Bericht über die Lage der Ausländerinnen

3 Vgl. Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung vom 2. Mai 2005.

4 Vgl. Aktuelle Daten unter www.destatis.de

5 Insbesondere in Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Hessen, wo fast die Hälfte der Zugewanderten leben.

6 Vgl. Strohmeier, Klaus Peter: Strukturen des Zusammenlebens in Ballungsgebieten. 2003, S. 17.

7 Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Elfter Kinder und Jugendbericht, Berlin 2002, S. 211.

8 Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Sechster Familienbericht. Familien ausländischer Herkunft in Deutschland. Leistungen – Belastungen – Herausforderungen, Berlin 2000, S. 219

und Ausländer in Deutschland betont, ist die „interkulturelle Öffnung ein Prozess, der in vielen Bereichen noch in den Kinderschuhen steckt. Es ist Aufgabe der Politik, der Träger und Förderer sowie der Multiplikatoren unter den Migrantinnen und Migranten, diesen Prozess zu befördern und voranzutreiben. Ziel muss es sein, die unterschiedlichen Lebenssituationen, Bedürfnisse und Interessen von Migrantinnen und Migranten bei allen gesellschaftlichen Vorhaben von vornherein und regelmäßig mit zu bedenken. Es geht um einen Ansatz des ‚cultural mainstreaming‘ und damit um einen Ansatz, mit dem die kulturelle Vielfalt der Einwanderungsgesellschaft als Tatsache anerkannt und in allen Planungen, politischen Entscheidungen und praktischen Vorhaben berücksichtigt wird.“⁹

Studien und Erhebungen des DCV über die Inanspruchnahme sozialer Dienste und Einrichtungen belegen ebenfalls, dass der Anteil ausländischer Nutzer nicht dem Anteil dieser Gruppe an der Gesamtbevölkerung entspricht.

Um vorzubeugen, dass diese Bevölkerungsgruppe von der sozialen Infrastruktur abgekoppelt wird, sind Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung der entsprechenden Institutionen zwingend erforderlich. Als erstes erscheint es dabei notwendig, die Zugangsbarrieren zu identifizieren, die Migrant(inn)en davon abhalten, soziale Dienste und Einrichtungen in Anspruch zu nehmen.

1. Zugangsbarrieren bei der Inanspruchnahme sozialer Dienste und Einrichtungen

Untersuchungen mit älteren Migrant(inn)en ergaben, dass der Anteil der ausländischen Ratsuchenden bei den Regeldiensten im Vergleich zu deren Anteil an der Bevölkerung viel geringer ist, obwohl sich die Problemlagen älterer Deutscher und älterer Migrant(inn)en in den untersuchten Modellprojekten im Wesentlichen nicht unterscheiden. Zahlreiche Zugangsbarrieren sowohl bei zugewanderten Menschen als auch bei Mitarbeiter(inne)n in den Einrichtungen und Diensten des sozialen Versorgungssystems können die Inanspruchnahme sozialer Dienste und Versorgungseinrichtungen behindern.¹⁰

Zugangsbarrieren bei Nutzer(inne)n mit Migrationshintergrund können sein:

- Kommunikationsprobleme (Sprachbarrieren und Informationslücken),

⁹ Ebenda S. 82.

¹⁰ Vgl. Frühauf, Hans-Peter; Angres, Martin: Ethnische Isolation. In: Treffpunkt 3/01.

- unterschiedliche Krankheitskonzepte,
- Diskriminierungserfahrungen,
- Unkenntnis des deutschen Versorgungs- und Betreuungssystems,
- Überschätzung des familiären Hilfpotentials,
- Vorbehalte und Ängste gegenüber dem deutschen Hilfesystem, die teilweise auf unzureichender Information, teilweise auf anderen kulturspezifischen Deutungsmustern beruhen können,
- Vorbehalte gegenüber fremdkulturellen ethischen Positionen der Beratungseinrichtungen,
- Misstrauen wegen eventueller Weitergabe aufenthalts- und arbeitsrechtlich relevanter Informationen und Ängste vor aufenthaltsrechtlichen Konsequenzen.

Zugangsbarrieren bei Mitarbeiter(inne)n können sein:

- (Unbewusste) Vorurteile gegenüber Migrant(inn)en,
- Überbetonung und klischeehafte Verallgemeinerung der kulturellen Unterschiede, durch die sich nicht deutsche Nutzer(innen) verkannt und/oder missachtet fühlen,
- Angst vor dem Fremden,
- Angst, mit den eigenen Kompetenzen bei der Beratung bzw. Versorgung von Migrant(inn)en an Grenzen zu stoßen, professionelle Überforderungsgefühle und Kompetenzverlustängste,
- ein Sich-nicht-zuständig-Fühlen für Migrant(inn)en und Verweis auf Spezialdienste,
- Furcht vor Mehrbelastung,
- mangelnde Bereitschaft umzulernen, sich neu zu orientieren, die Arbeit umzustrukturieren,
- Festhalten an Wissens- und Handlungsrouninen des eingespielten Berufsalltags.¹¹

Das Wissen um Zugangsbarrieren ist bei der Umsetzung interkultureller Öffnungsprozesse ein entscheidender Faktor. Denn um das Ziel interkultureller Öffnung zu erreichen – nämlich allen in Deutschland lebenden Menschen den Zugang zu sozialen, politischen und kulturellen Institutionen, Diensten und Versorgungseinrichtungen zu ermöglichen –, kommt es maß-

11 Vgl. Stefan Gaitanides, Interkulturalität heißt, die Balance halten. In: neue Caritas, H. 8, 2004, S. 18-19; Frühauf, Hans-Peter; Angres, Martin: Innovation durch Integration und Vernetzung. In: Barrieren abbauen – Zugänge schaffen. Ältere Migrantinnen und Migranten in der Gesundheitsvorsorge. Dokumentation des Pilotprojekts Baci im Landkreis Alzey-Worms. Dokumentation 8, Landesbeauftragte für Ausländerfragen bei der Staatskanzlei Rheinland-Pfalz (Hrsg.), (o.J.), S. 37-44.

geblich darauf an, die Abwehrhaltung auf beiden Seiten zu durchbrechen und die Angebote der Einrichtungen und Dienste an den Bedarfen und Bedürfnissen auch der zugewanderten Klientel zu orientieren.

2. Muslime und interkulturelle Öffnung

Die größte Gruppe der hier lebenden Zuwanderinnen und Zuwanderer – abgesehen von der Gruppe der Aussiedler(innen) – kommt aus der Türkei. Viele von ihnen – aber längst nicht alle – sind muslimischen Glaubens. Diese Tatsache führt dazu, dass in der einheimischen Bevölkerung und insbesondere bei Menschen, die mit Zugewanderten zu tun haben, Zuwanderung oft mit Islam assoziiert oder gleichgesetzt wird und migrationspezifische Problematiken hauptsächlich im Zusammenhang mit der unterschiedlichen Religionszugehörigkeit gesehen werden. Viele Diskussionen und Auseinandersetzungen zum Thema Migration münden daher in einer Kopftuchdebatte oder in einer Islamismuskussion.

Sicherlich ist es so, dass sich die verschiedenen Zuwanderungsgruppen in ihrer Kultur unterschiedlich stark von der einheimischen Bevölkerung unterscheiden und dass vielleicht die italienische oder spanische Kultur mit der deutschen Kultur durch ähnliche historische, gesellschaftliche und religiös-philosophische Entwicklungen, wie zum Beispiel die Aufklärung mehr Gemeinsamkeiten aufweisen mögen als die türkische. Die „Kultur“ eines Menschen definiert sich aber nicht nur durch seine Religionszugehörigkeit. Bildung, Schichtzugehörigkeit, Lebenseinstellung, individuelle Lebensweise, Geschlecht, Alter etc. spielen ebenso eine wichtige Rolle.

Muslime bilden mit 2,5 bis 3 Millionen Menschen die größte nicht christliche Religionsgemeinschaft in Deutschland. Menschen mit Migrationshintergrund aus einem islamisch geprägten Land stellen zusammen genommen die größte Gruppe unter den Ausländer(inne)n und ihren Nachkommen in Deutschland.

So wie bei den Zugewanderten insgesamt lässt sich auch bei Muslimen feststellen, dass sie die sozialen Einrichtungen und Dienste der freien Wohlfahrtspflege vielfach nicht entsprechend ihrem Anteil an der Gesamtbevölkerung nutzen. Manche Dienste und Einrichtungen hingegen – insbesondere jene, die unaufschiebbare Behandlungen bieten wie Krankenhäuser oder die in Einzugsgebieten mit entsprechend hohem muslimischem Bevölkerungsanteil liegen – werden demgegenüber regelmäßig von Nutzer(inne)n mit muslimischem Hintergrund aufgesucht. Es ist aber feststellbar, dass sie oft bezüglich der damit verbundenen Anforderungen nicht hinreichend vorbereitet und ausgestattet sind.

Aufgrund ihres demographischen Gewichts und aufgrund der Tatsache, dass kulturelle Unterschiede zu Menschen muslimischer Herkunft häufig als gravierender wahrgenommen werden als zu Menschen christlich-europäischer Herkunft, stellte sich den Autor(inn)en dieser Handreichung die Frage, ob innerhalb dieser Handreichung es einer besonderen Beschäftigung mit der Gruppe der Muslime im Zusammenhang mit der interkulturellen Öffnung bedarf. Interkulturelle Öffnung bedeutet jedoch von ihrem Ansatz her nicht, auf eine spezifische Nutzergruppe einzugehen, sondern für jedwede kulturelle Verschiedenheit Sensibilität aufzubringen und darauf situativ angemessen interaktiv eingehen zu können – gleich welchen Inhalts die Unterschiede sein mögen. Das Herausgreifen und die genaue Betrachtung dieser spezifischen Zielgruppe würde dieser Gruppe einen Sonderstatus verleihen. Und genau dieser Sonderstatus würde sie wiederum ins gesellschaftliche Abseits stellen und nicht – wie der Ansatz der interkulturellen Öffnung intendiert – sie als ein gleichberechtigter durch Vielfalt sich auszeichnender Teil unserer Gesellschaft begreifen.

Falls aber ein Dienst oder eine Einrichtung über eine große Nutzergruppe oder ein großes Nutzerpotential mit muslimischem Hintergrund verfügt, so kann es durchaus sinnvoll sein, im Sinne der interkulturellen Öffnung spezifische Maßnahmen im Blick auf diese Gruppe zu ergreifen. Dabei darf es aber nicht darum gehen, ein standardisiertes Maßnahmenrepertoire einzuführen, sondern der betreffende Dienst bzw. die Einrichtung muss – entlang der in diesem Konzept vorgeschlagenen Vorgehensweise – seine/ihre spezifische Antwort auf die Situation finden.¹²

Zwischen Kultur und Religion zu unterscheiden, macht häufig auch den Praktiker(inne)n in der sozialen Arbeit Probleme. Noch schwerer fällt eine solche Trennung im Falle des Islam, bei dem Politik, Denken und Lebenspraxis häufig als deckungsgleich mit der Religion wahrgenommen werden. So werden im Fall von Muslimen häufig alle Aspekte ihrer Lebensführung aus der Religion zu erklären versucht. Daher ist es uns wichtig klarzustellen, dass interkulturell stets auch eine interreligiöse Komponente hat, dass aber nicht jede Begegnung von Angehörigen unterschiedlicher Religionen schon zwangsläufig eine interreligiöse Begegnung ist.

Kulturen sind geschichtlich gewachsene, offene und sich dynamisch verändernde Systeme. Sie verleihen dem Leben der Menschen Orientierung und Sinn und geben ihrem Handeln eine Richtung vor. „Religionen sind in diesem Sinne auch kulturelle Systeme, doch zeichnet sie aus, dass sie auf der Anerkennung einer Autorität (Glaube) beruhen und dass sie durch bestimmte Rituale ... eine Beziehung zum Absoluten bzw. zu Gott als dem

12 Als Arbeitshilfe findet sich im Anhang eine Liste mit Literaturempfehlungen zu dieser Zielgruppe.

Unverfügbaren herzustellen versuchen.“¹³ Kultur und Religion sind fast überall auf der Welt aufs Engste miteinander verflochten, so dass Religion uns nie in Reinform gegenübertritt, sondern stets in einer bestimmten kulturellen Gestalt. Das heißt, Begegnung und Dialog zwischen Menschen sind in erster Linie eine interkulturelle Situation. Sie kann in zweiter Linie zu einer interreligiösen Begegnung werden.

Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass in Deutschland derzeit 14 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund leben. Untersuchungen und Studien der Freien Wohlfahrtspflege über die Nutzung der sozialen Dienste und Einrichtungen belegen, dass diese Bevölkerungsgruppe nicht entsprechend ihres Anteils an der Gesamtbevölkerung unter den Nutzern vertreten ist. Es ist dennoch davon auszugehen, dass Menschen mit Migrationsbedarf einen ähnlich gelagerten Hilfebedarf an Familien unterstützender sozialer Infrastruktur, an Gesundheitsdienstleistungen oder an Hilfen in besonderen Lebenslagen haben wie die einheimische Bevölkerung. Weiterhin ist davon auszugehen, dass dieser Hilfebedarf alle Migrationsgruppen umfasst. Sich speziell auf die Gruppe der Muslime zu konzentrieren, ist insofern nicht sinnvoll. Vielmehr geht es darum, Zugangsbarrieren zu identifizieren und zu beseitigen, die Migrant(inn)en davon abhalten, die sozialen Infrastrukturangebote in Anspruch zu nehmen.

¹³ Müller, Johannes: Gedanken zum Thema. In: Dialog der Kulturen für eine Zivilisation der Liebe und des Friedens, Arbeitshilfe 156 zum Welttag des Friedens 1. Januar 2001, Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, Bonn 2001, S. 12-13.

II. Implementierung interkultureller Öffnungsprozesse in den Diensten und Einrichtungen der verbandlichen Caritas¹⁴

Die Dienste und Einrichtungen interkulturell zu öffnen, ist eine komplexe und anspruchsvolle Aufgabe. Damit interkulturelle Öffnungsprozesse gelingen, sind neben Engagement und Veränderungsbereitschaft auch Ausdauer, Professionalität sowie finanzielle und zeitliche Ressourcen nötig. Viele Einrichtungen sind bereits fortgeschritten bei der Implementierung interkultureller Öffnungsprozesse, andere stehen noch am Anfang dieser Entwicklung. Vieles wird schon getan und ist auf einem guten Weg.

Zentrale Maßnahmen für interkulturelle Öffnungsprozesse sind:

- Verankerung der interkulturellen Öffnung im Leitbild der Institution,
- Sensibilisierung der Mitarbeiter(innen) für die Thematik,
- Erarbeitung von Konzepten, Leitlinien und Evaluationskriterien,
- Verankerung der interkulturellen Öffnung im Qualitätsentwicklungsprozess und im Personal- und Organisationsentwicklungsprozess der Institution,
- Förderung und Erwerb interkultureller Kompetenz,
- Kundenorientierung und Abbau von Zugangsbarrieren,
- Trägerinterne und trägerübergreifende Kooperation und Vernetzung.

Das vorliegende Kapitel zur Implementierung greift die zentralen Phasen interkultureller Öffnungsprozesse auf, benennt Voraussetzungen, Grundlagen und Kriterien und beschreibt erste Schritte auf dem Weg der Implementierung interkultureller Öffnungsprozesse in den Diensten und Einrichtungen.

14 Die Kapitel II und III dieser Handreichung wurden erarbeitet von Abir Giacaman, Roswitha Kufler, Sandra Schrader, Birgit Philipp, Annerose Schreiner, Antonella Serio, André Stübener, Elfriede Toth, Prof. Monika Treber, Karin Vorhoff.

1. Grundlagen und Bedingungen der interkulturellen Öffnungsprozesse

Interkulturelle Öffnungsprozesse erfordern zunächst, eigene Wahrnehmungsmuster und daraus resultierende Haltungen zu überprüfen. Interkulturelle Kompetenz bedeutet, eine Haltung anzunehmen, die den anderen anerkennt, Andersartigkeit respektiert und dafür offen ist, eigene Wahrnehmungsmuster und Einstellungen zu formulieren und zu hinterfragen. Diese selbstreflexive Haltung umfasst sowohl die strukturelle Ebene als auch die persönliche und fachliche Ebene der am Prozess Beteiligten.¹⁵

Interkulturelle Orientierung muss von „oben“ gewollt und von „unten“ getragen werden. Das heißt, für die Initiierung interkultureller Öffnungsprozesse sind insbesondere die Leitungsebene und die leitenden Gremien eines Verbandes, einer Einrichtung bzw. eines Dienstes verantwortlich. Um die größtmögliche Akzeptanz aller am Prozess Beteiligten zu erreichen, müssen alle Mitarbeitenden in allen Phasen des Prozesses mit einbezogen werden und die Möglichkeit haben, ihre Bedürfnisse, Interessen, aber auch ihre Ängste und Bedenken einzubringen.

Interkulturelle Öffnung als konkreter Prozess bedarf der

- Vorbereitung und Einleitung des Prozesses,
- Formulierung und Verabschiedung des Vorhabens,
- Umsetzung und Implementierung,
- Evaluation und Weiterentwicklung.¹⁶

Grundlagen und Bedingungen interkultureller Öffnungsprozesse sind:

- Bedarfs- und Bestandsanalysen,
- Organisationsanalyse,
- interkulturelles Personalmanagement,
- Umsetzung neuer Angebote und neuer Abläufe,
- interkulturell ausgerichtete Öffentlichkeitsarbeit,

¹⁵ Vgl. Kriechhammer-Yagmur: Es geht um Haltungen und nicht um Methoden: Ergebnisse des Projekts „Interkulturelle Öffnung der Kinder- und Jugendhilfe“, Paritätischer Wohlfahrtsverband (Hrsg.), Frankfurt/M. 2002 und Anhang II Arbeitshilfe „Elf Leitbegriffe interkultureller Öffnung“.

¹⁶ Vgl. Arbeitskreis Charta für eine kultursensible Altenpflege (Hrsg.) in Zusammenarbeit mit dem Kuratorium Deutsche Altenhilfe: Für eine kultursensible Altenpflege. Eine Handreichung. Köln 2002, S. 49.

- interne und externe Kommunikationsstrukturen,
- Einrichtung multikultureller Teams,
- Fort- und Weiterqualifizierungskonzepte zur Vermittlung interkultureller Kompetenzen,
- Vernetzungsstrukturen.

2. Allgemeine Prinzipien und Rahmenbedingungen

Kundenorientierung, Sozialraumorientierung, Mitarbeiterorientierung und Evaluation sind wichtige Grundlagen für die konkreten Maßnahmen und Schritte der Prozesssteuerung. Dabei geht es sowohl um konkrete Techniken als auch um grundsätzliche Haltungen. Diese müssen im Prozess der interkulturellen Öffnung in verschiedenen Formen konkretisiert werden. In diesem Kapitel werden die genannten Prinzipien sowohl grundsätzlich als auch in ihrer besonderen Bedeutung für den Prozess der interkulturellen Öffnung erörtert. Die praktische Umsetzung erfolgt dann in den konkreten Schritten der Organisations- und Qualitätsentwicklung sowie im Personalmanagement.

2.1 Kundenorientierung

Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit sind wichtige Aspekte unserer Arbeit. Ausdruck der Kundenorientierung ist für die Einrichtungen der Caritas, die Rat- und Hilfesuchenden aktiv in den Dienstleistungsprozess einzubeziehen. Die Orientierung an den Rat- und Hilfesuchenden geht von der Mündigkeit der Menschen aus, berücksichtigt und vertritt ihre Interessen und gewährleistet damit, dass die Angebote bedürfnisorientiert sind. Diese sind zielgruppenspezifisch zu entwickeln und aus Sicht der Adressaten zu gestalten.

Eines der wichtigsten Ziele der interkulturellen Öffnung besteht darin, die Angebote der Einrichtungen allen Menschen zugänglich zu machen, unabhängig von ihrer kulturellen Orientierung. Barrieren werden aber – ebenso wie spezifische Bedürfnisse und Notwendigkeiten – am besten von den Betroffenen selbst wahrgenommen.

Kundenorientiert ist eine Maßnahme oder ein Angebot dann, wenn sie/es sich am gemeinsam mit dem/der Nutzer(in) erarbeiteten Bedarf orientiert. Die Nutzer(innen) sollten daher bei der Planung, Vorbereitung und Auswertung

der Maßnahmen beteiligt werden. Dies kann durch Befragungen, durch Gespräche oder Arbeitskreise zu bestimmten Themen geschehen. Dabei sollten auch bisher nicht angesprochene Zielgruppen nach Möglichkeit einbezogen werden.

Ob die Zielerreichung subjektiv und/oder objektiv gemessen werden kann, hängt von der Situation ab. Auf jeden Fall sollte im Sinne der Kundenorientierung der Sichtweise des Nutzers oder der Nutzerin auf das gemeinsam benannte Problem und die angestrebte Veränderung größtmöglicher Raum gelassen werden. Den Nutzer(inne)n ist dabei nach den Prinzipien der Ressourcenorientierung und der Hilfe zur Selbsthilfe möglichst viel Verantwortung und Autonomie zu belassen oder zu übertragen, um die gemeinsam erarbeiteten Ziele zu erreichen.

Arbeitshilfe zur Kundenorientierung

1. Bedarfsanalyse

- Aus welchen Ländern/Kulturen kommen unsere (potentiellen) Nutzer(innen)?
- Was wissen wir über ihre Ursprungsländer?
- Was wissen wir über ihre Religion, Glaubenswelt und Glaubenspraxis?
- Was wissen wir über Gründe bzw. die Motivation zu emigrieren?
- Welche Kenntnisse haben wir über die soziale und gesellschaftliche Lebenslage unserer Nutzer(innen) in den Herkunftsländern?
- Welchen kulturellen, ethnischen und religiösen Gruppen, die wir bisher noch nicht erreichen, möchten wir unsere Angebote zukünftig anbieten?
- Wo treten im Kontakt mit Migrant(inn)en Schwierigkeiten auf (critical incidents)?
- Sind für eine bestimmte kulturelle/ethnische/religiöse Gruppe besondere Maßnahmen zu ergreifen?
- Welche Dolmetscherdienste sollte unsere Einrichtung den Nutzer(inne)n zur Verfügung stellen?

2. Kundenorientiertes Dienstleistungsangebot

- Ist unser Beratungs-, Unterstützungs-, Versorgungs- und Hilfeangebot auf den Bedarf unserer Nutzer(innen) abgestimmt?
- Sind Nutzer(innen) aus anderen Kulturen und anderer Religionszugehörigkeit in den Prozess der interkulturellen Öffnung miteinbezogen?
- Kann ein stärkerer Einbezug der Nutzer(innen) erreicht werden?

3. Zielgruppenorientierte Raumausstattung und Raumauswahl

- Ist unser Standort für unsere Zielgruppen erreichbar?
- Entspricht unsere Raumausstattung den Bedürfnissen und Erwartungen unserer Nutzer(innen)?

4. Interkulturelles Profil ist Teil des Erscheinungsbildes

- Verfügen wir über ein Dolmetschernetz?
- Ist unser Informationsmaterial mehrsprachig und decken sich die Sprachen mit den Sprachen unserer Nutzer(innen)?
- Gibt es Hemmschwellen und Zugangsbarrieren, die das Aufsuchen unserer Einrichtung/unsere Dienstes erschweren?
- Ist unsere interkulturelle Orientierung auf den Hinweisschildern, Wegweiser, Informationsmaterialien ersichtlich?

Arbeitshilfe zur Angebotsstruktur

1. Einzelberatung

- Verfügen unsere Berater(innen) über interkulturelle Kompetenzen und über die für unsere potentiellen Nutzer(innen) notwendigen Sprachkenntnisse?
- Kommunizieren wir unser interkulturell ausgerichtetes Angebot nach außen?

2. Gruppenangebote

- Wie ist die Zusammensetzung innerhalb unserer Gruppenangebote?
- Berücksichtigen unsere Gruppenangebote die Bedarfe unserer Nutzer(innen)?

3. Selbsthilfe

- Sind unsere Hilfsangebote so ausgerichtet, dass die Selbsthilfepotentiale der Nutzer(innen) mitberücksichtigt und aktiviert werden?

4. Kultursensible und -adäquate Leistungszugänge

- Erreichen wir mit unseren Angeboten die Menschen, die wir ansprechen wollen?
- Wie und wodurch machen wir die interkulturelle Orientierung unseres Dienstleistungsangebotes transparent und sichtbar?

5. Niedrigschwellige Angebote

- Sind uns mögliche Zugangsbarrieren unserer Nutzer(innen) bekannt?
- Können wir entsprechende niedrigschwellige Angebote zur Verfügung stellen?

6. Aufsuchende Beratung

- Berücksichtigen unsere Angebote mögliche Hemmschwellen dadurch, dass in unserer Angebotsstruktur auch die aufsuchende Beratung enthalten ist?

2.2 Sozialraumorientierung

Interkulturell geöffnete soziale Dienste können wir nur dann entwickeln, wenn wir die Lebensbedingungen im Gemeinwesen zur Kenntnis nehmen und sie zur Grundlage unserer Planungsarbeit und Konzeptentwicklung machen. Bauliche und verkehrsmäßige Gegebenheiten sowie die Ausstattung mit sozialen und kulturellen Einrichtungen bestimmen in erheblichem Maße die Lebensqualität der Bewohner im Gemeinwesen. Es gilt daher, Gemeinwesen als Sozialräume zu betrachten, in denen Macht- und Entscheidungsstrukturen wirksam sind, in denen ein Reservoir an Ressourcen und Kompetenzen zu finden ist und in denen verschiedenste Traditionen das soziale Leben beeinflussen.

Bedürfnisgerechtere Planung und Maßnahmenentwicklung setzen Sozialraumanalysen voraus. Diese sollten auf folgende Fragen Antwort geben:

- Wie ist die Schichtung (soziostrukturell und kulturell) der Bevölkerung im Quartier oder Dorf, in dem unsere Einrichtung liegt?
- Welche Glaubensgemeinschaften sind im Sozialraum vertreten und wie sind sie organisiert?
- Welche Ausstattung mit sozialen Diensten gibt es im Sozialraum?
- Welche Vereine und Verbände sind vorhanden?
- Welche Selbsthilfeinitiativen sind vorhanden?
- Welche Bedürfnisse der Bevölkerung nehmen wir wahr?
- Welche Treffpunkte und informelle Strukturen gibt es?
- Wie ist der Altersaufbau der Bevölkerung?
- Gibt es Gruppen im Sozialraum, für die keine sozialen Dienste bereitstehen?

Arbeitshilfe zum Aufbau von Vernetzungsstrukturen

1. Fachbereichs- und trägerübergreifende Vernetzung

- Sind wir mit den für unseren Nutzer(innen)kreis wichtigen Partnern vernetzt?
- Haben wir eine tragfähige Vernetzungsstruktur?

2. Ressourcenbündelung

- Mit welchen Stellen sollten tragbare Vernetzungsstrukturen und Vernetzungsbeziehungen aufgebaut werden, um Kompetenzen und Ressourcen für unsere Nutzer(innen) optimal zu nutzen?

3. Vernetzung mit Migrant(inn)enorganisationen

- Bestehen Kontakte zu Migrant(inn)en-Organisationen?
- Sind diese Organisationen strukturell in unsere Arbeit eingebunden?

4. Projektarbeit

- Ist Projektarbeit ein geeignetes Instrument, um den Ansatz der interkulturellen Öffnung zu erproben und den Implementierungsprozess in die Wege zu leiten?
- Kann durch Projektarbeit eine Basis für die noch aufzubauende Vernetzungsstruktur, für die noch zu entwickelnde Kundenorientierung, für eine interkulturell ausgerichtete Öffentlichkeitsarbeit unserer Einrichtung/ unseres Dienstes gelegt werden?

5. Gremien- und Vertretungsarbeit

- Sind wir in den für die Interessen unserer Nutzer(innen) wichtigen Gremien vertreten?

6. Zusammenarbeit mit Multiplikator(inn)en

(a) Identifizierung und Gewinnung von Multiplikator(inn)en

- Gibt es unter unseren Nutzer(inne)n, unter unseren Kooperations- und Vernetzungspartner(inne)n etc. Menschen, die durch ihren interkulturellen Hintergrund oder ihre gesellschaftliche Stellung geeignet sind, Multiplikator(inn)enfunktion zu übernehmen?

(b) Qualifizierung und Beratung von Multiplikator(inn)en

- Haben wir ein Konzept zur Qualifizierung und Beratung von Multiplikator(inn)en?

2.3 Mitarbeiterorientierung

Die Mitarbeiterorientierung liegt als Grundprinzip und -haltung allen Maßnahmen des Personalmanagements und der Organisations- und Qualitätsentwicklung zugrunde. Anders als die reine Aufgabenorientierung ist die Mitarbeiterorientierung grundlegend für eine effektive Personalentwicklung.

Für die Organisation stellt die Vielfalt an Erfahrungen, Arbeitsweisen und Kompetenzen der verschiedenen Mitarbeiter(innen) ein beträchtliches Potential für neue Ideen und Lösungsmöglichkeiten dar. Darüber hinaus sichert die Beteiligung der Mitarbeiter(innen) die schnelle Korrektur bei Fehlern und Schwierigkeiten. Durch Transparenz in der Kommunikation und durch Partizipation können Ängste und Widerstände gegen Veränderungen frühzeitig aufgegriffen und abgebaut werden. Dies spart Zeit und sichert die Akzeptanz sowie die Nachhaltigkeit der Prozesse der interkulturellen Öffnung.

Der Prozess der interkulturellen Öffnung bringt zahlreiche Veränderungen in unterschiedlichsten Arbeitsbereichen mit sich (Organisationsstruktur, Öffentlichkeitsarbeit, Kundenbeziehung, Teamarbeit). Für die Mitarbeiter(innen) ist es wichtig, Sinn und Zweck der interkulturellen Öffnung zu verstehen, um zu sehen, dass sie auch Vorteile aus diesem Prozess ziehen können, zum Beispiel eine erleichterte und zufriedenstellendere Kommunikation mit den Nutzer(inne)n oder einen größeren Handlungsspielraum in der eigenen Arbeit.

Wer das Potential der Mitarbeiter(innen) anerkennt, kann ihnen auch eine größere Verantwortung für ihre Aufgabenbereiche übertragen. Das wiederum fördert die Identifikation mit der eigenen Aufgabe und den Einsatz. Für die Mitarbeiter(innen) bringt ihre Beteiligung an den Entscheidungsprozessen einen größeren Handlungsspielraum, mehr Freiheit, um eigene Ideen umzusetzen und die Möglichkeit, mehr Verantwortung zu übernehmen.

Für den Prozess der interkulturellen Öffnung können diese Aspekte genutzt werden, indem den Mitarbeiter(inne)n die Gelegenheit gegeben wird, sich mit den Grundsätzen und Anliegen der interkulturellen Öffnung vertraut zu machen, daraus Maßnahmen zur Umsetzung dieser Ziele zu erarbeiten und das Erreichen der (Teil-)Ziele selbst zu verantworten. Durch geeignete Maßnahmen der Selbstevaluation können sie kontinuierlich überprüfen, ob sie die Ziele in ihrer praktischen Arbeit erreicht haben.

Arbeitshilfe: Informationsveranstaltung für Mitarbeiter(innen) und Kontrakt

1. Inhalte der Veranstaltung

Vor der Planung und Durchführung konkreter Projektschritte ist es wichtig, alle Mitarbeiter(innen) der Einrichtung bzw. des Dienstes über das geplante Vorhaben und dessen mögliche Auswirkungen auf den Arbeitsalltag zu informieren. In dieser einführenden Informationsveranstaltung sollen alle Fragen und Anregungen der Mitarbeiter(innen) Raum haben. Die Informationsveranstaltung kann gleichzeitig auch offizieller Start für das Projekt in der Einrichtung bzw. im Dienst sein.

Bestandteile der Tagesordnung sollten sein:

- Information über den bisherigen Planungsstand,
- Austausch über die praktischen Konsequenzen für die Einrichtung und die Mitarbeiter(innen),
- Festlegung der weiteren Umsetzungsschritte,
- Verabschiedung der weiteren Vorgehensweise in einem Kontrakt zwischen der Leitung und den Mitarbeiter(inne)n.

2. Verantwortlichkeit

Verantwortlich für die Bekanntgabe und Eröffnung des Prozesses muss die höchste Leitungsebene der Einrichtung sein. Denn die Entscheidung für den Prozess der interkulturellen Öffnung und ihre inhaltlichen, finanziellen, organisationsstrukturellen und personellen Konsequenzen müssen ebenfalls von der Leitung verantwortet werden.

Darüber hinaus macht die Eröffnung des Projektes durch die Leitungsebene den Mitarbeiter(inne)n den Stellenwert und die Verbindlichkeit des Vorhabens besser sichtbar. Diese Aufgabe sollte daher nicht delegiert werden.

Es empfiehlt sich, die Mitarbeitervertretung (MAV) und die mittlere Führungsebene vor der Durchführung der Veranstaltung zu informieren, um deren Unterstützung und Mitwirkung (auch als Multiplikator(inn)en sicherzustellen.

3. Ziele der Informationsveranstaltung

Neben der reinen Informationsübermittlung bietet die Eröffnungsveranstaltung die Möglichkeit zum Meinungsaustausch und zur Diskussion unter den Mitarbeiter(inne)n. Darüber hinaus hat sie folgende Ziele:

- Transparenz über die geplanten Maßnahmen und Veränderungen im Rahmen des Projektes,
- Wahrnehmung und Abbau möglicher Ängste und Widerstände,
- Einbindung der Mitarbeiter(innen) in den Prozess der interkulturellen Öffnung (Partizipation),
- Erhöhung der Akzeptanz für das Vorhaben und Herstellung einer Identifikation mit den gemeinsamen Projektzielen.

Am Ende der Veranstaltung sollte der Abschluss eines Kontraktes zwischen der Leitung und den Mitarbeiter(inne)n der Einrichtung stehen. Mit dem Kontrakt dokumentieren alle Beteiligten ihre Bereitschaft, an den gemeinsamen Projektzielen mitzuarbeiten.

4. Adressat(inn)en

Mit der Informations- und Eröffnungsveranstaltung sollten alle Mitarbeiter(innen) angesprochen und eingeladen werden, das heißt sowohl die Fach- und Führungskräfte als auch die Verwaltungsmitarbeiter(innen). Hierdurch wird sichergestellt, dass alle Mitarbeiter(innen) die Informationen aus erster Hand erhalten. Dies fördert die Identifikation der gesamten Mitarbeiterschaft mit dem Projekt, was eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg des Vorhabens darstellt.

5. Gestaltungsanregungen

Der Prozess der interkulturellen Öffnung ist ein Dienstauftrag. Daher sollte er während der regulären Arbeitszeit stattfinden.

Hinweise zur zeitlichen Planung:

- Berücksichtigung der Dienstzeiten der verschiedenen Beschäftigungsgruppen,
- bei Bedarf Angebot eines Wiederholungstermins, um allen eine Teilnahme zu ermöglichen,
- Einplanung von ausreichend Zeit für Austausch und Diskussion.

Weitere Hinweise:

- Eine gute Vorbereitung (Inhalte, Visualisierung, Struktur) trägt zur Effektivität und Effizienz bei.
- Eine freundliche Atmosphäre (Sitzgelegenheiten, Getränke etc.) schafft eine wichtige Basis für eine konstruktive Arbeit.
- Auch Mitarbeiter(innen), die nicht teilnehmen können, sollten kurz schriftlich informiert werden.

2.4 Evaluation

Die Evaluation dient dazu, praktische Maßnahmen zu überprüfen, zu verbessern und über ihre Weiterführung zu entscheiden.¹⁷ „Mit dem Begriff Evaluation wird die systematische, datenbasierte und kriterienbezogene Bewertung von Programmen, Projekten und einzelnen Maßnahmen bezeichnet. Sie soll zu einer rationaleren Entscheidungsfindung über die Fortführung oder Umgestaltung der untersuchten Angebote beitragen.“¹⁸

Um den Prozess der interkulturellen Öffnung zu evaluieren, legt die Einrichtung bereits am Beginn des Prozesses die Kriterien fest, anhand derer sie später messen will, ob und in welchem Maße sie ihre Ziele erreicht hat. Das heißt, die Organisation muss vorher festlegen, unter welchen Umständen sie den Prozess am Ende als erfolgreich oder als nicht erfolgreich bewerten wird.

Es ist nicht immer ganz leicht, für solch komplexe Ziele wie die „interkulturelle Öffnung“ einer Einrichtung geeignete Indikatoren zu finden, anhand derer sie am Ende feststellen kann, ob und inwieweit sie ihr Ziel erreicht hat. Die Konkretisierung dieser Indikatoren oder Kriterien (die so genannte „Operationalisierung“) stellt daher bereits einen wesentlichen Schritt der Auseinandersetzung mit dem Thema dar und braucht dementsprechend viel Zeit.

Einige Kriterien lassen sich durch Einschätzungen der Mitarbeiter(innen) messen. Andere objektive Kriterien lassen sich in Form von Zahlen festlegen, zum Beispiel die Steigerung der Anzahl mehrsprachiger Mitarbeiter(innen) oder die statistische Veränderung der Anteile verschiedener ethnischer Gruppen an der Gesamtzahl der Nutzer(innen). Eine weitere Kategorie lässt sich am besten über die Befragung der Nutzer(innen) erheben, zum Beispiel die von nicht deutschsprachigen Nutzer(inne)n wahrgenommene Wertschätzung durch die Mitarbeiter(innen) mittels muttersprachlichem Fragebogen.

Durch begleitende Evaluationsmaßnahmen kann die Organisation in festgelegten Zeitabständen (beispielsweise halbjährlich) überprüfen, inwieweit sie ihre Ziele im vorgesehenen Zeitraum erreicht hat. Spätestens am Ende des Gesamtprozesses muss die Zielerreichung insgesamt überprüft werden. Falls sich die Ziele oder Kriterien im Verlauf des Prozesses verändert haben, so sollten diese Veränderungen in der Abschlussbewertung berücksichtigt werden.

17 Vgl. Wottawa, Heinrich, Thierau, Heike: Lehrbuch Evaluation. Verlag Hans Huber, Bern, 1998.

18 Vgl. Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (Hrsg.): Fachlexikon der Sozialen Arbeit, Kohlhammer, Stuttgart/Köln, 2002.

3. Bausteine interkultureller Öffnungsprozesse

Interkulturelle Öffnungsprozesse können auf unterschiedliche Weise und mit unterschiedlichen Schwerpunkten angegangen werden, können über das Qualitätsmanagement, über die Organisationsentwicklung oder über das Personalmanagement gestaltet werden.

Welcher Weg gewählt wird, hängt von der aktuellen Situation, den Ressourcen und Zielen der jeweiligen Einrichtung ab.

Im Folgenden werden die drei Möglichkeiten zur Umsetzung interkultureller Öffnungsprozesse beschrieben; zu den jeweiligen Handlungsfeldern werden praxisrelevante Hinweise zur Implementierung gegeben.

3.1 Qualitätsmanagement

Interkulturelle Öffnung soll ein konstitutives Qualitätsmerkmal der Dienste und Einrichtungen der Caritas werden. In den Eckpunkten zur Qualität in der verbandlichen Caritas wird entsprechend die interkulturelle Öffnung als ein Qualitätsgrundsatz formuliert.

„Interkulturelle Öffnung“

„Der Deutsche Caritasverband will in seinen Diensten und Einrichtungen dazu beitragen, Ausgrenzungen aufgrund von Geschlecht, sozialer Position, nationaler, kultureller, religiöser und konfessioneller Herkunft zu überwinden, da die Verheißung eines „Lebens in Fülle“ allen Menschen gilt. In diesem Sinne werden kulturelle Offenheit und Lernbereitschaft bei den Mitarbeiter(inne)n gefördert und gefordert. Die interkulturelle Öffnung spiegelt sich auch in der Zusammensetzung der Mitarbeiter(innen) in den Diensten und Einrichtungen der verbandlichen Caritas. Grundsätzlich berücksichtigen die Dienstleistungsangebote der verbandlichen Caritas unterschiedliche kulturelle Voraussetzungen.“¹⁹

Wenn Organisationen der Caritas interkulturelle Öffnung als einen Qualitätsentwicklungsprozess gestalten, dann hat dies Auswirkungen auf die Organisation selbst, ihren Aufbau und ihre Abläufe, auf das Personal und dessen Entwicklung und auf die Gestaltung sowie Qualität der angebotenen Dienstleistungen und Hilfen. Interkulturelle Öffnung als Qualitätsentwicklungsprozess hat darüber hinaus Auswirkungen auf das Gewinnen, den Erhalt und die Weitergabe von Wissen und Informationen, auf die Kommunikation und die Öffentlichkeitsarbeit. In diesem Sinne verstehen sich Organisationen

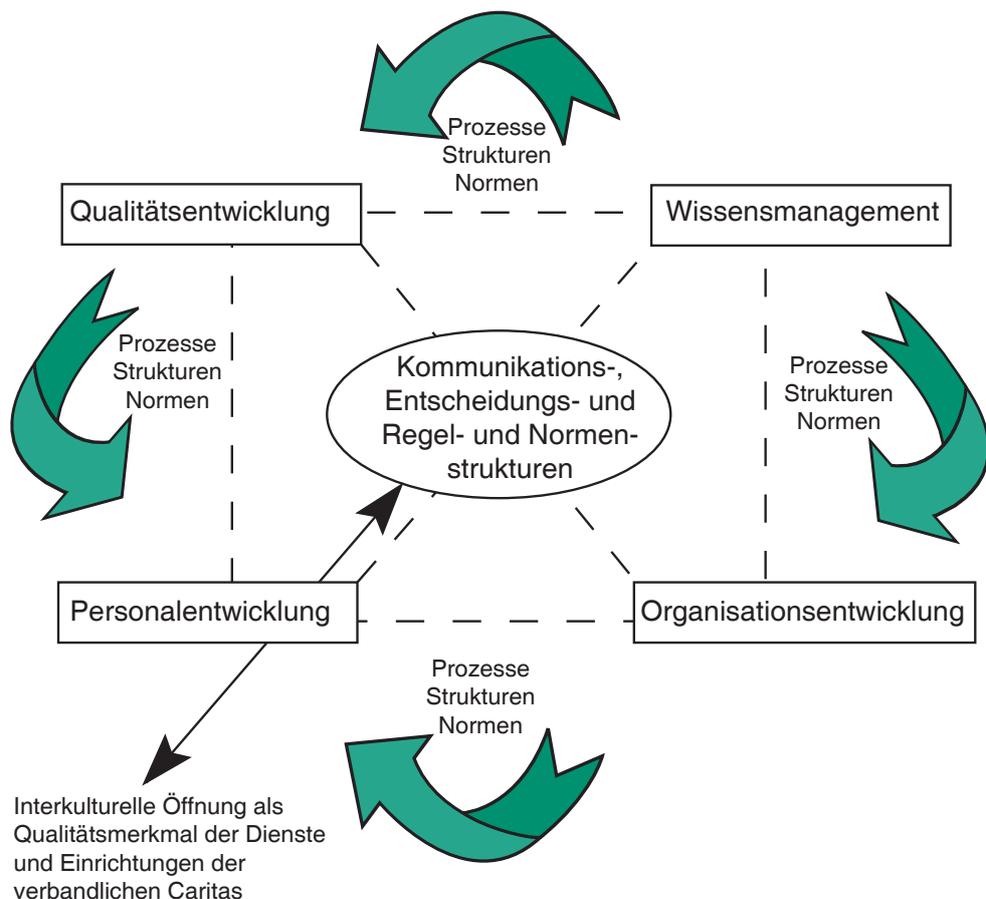
¹⁹ Deutscher Caritasverband e.V. (Hrsg.): Eckpunkte für Qualität in der verbandlichen Caritas, Beschluss des Zentralrats vom 28. Januar 2003, S. 9.

der verbandlichen Caritas immer auch als lernende Organisationen. Innerhalb der lernenden Organisation spielen Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklung sowie Wissensmanagement eine entscheidende Rolle.

Keiner dieser Managementbereiche kann ohne Auswirkungen auf einen anderen Bereich verändert werden, keiner kann seine intendierten Ziele und Effekte ohne Veränderung in den anderen Bereichen erreichen. Die Bereiche stehen miteinander in Wechselwirkung und sind gleichwertig.

Eine lernende Organisation wird durch ständige Kommunikation aufrechterhalten und weiterentwickelt, beispielsweise kann an den verschiedenen Orten einer Organisation kontinuierlich über Fragen der interkulturellen Öffnung miteinander kommuniziert werden. Dabei werden die gegebenen Organisationsstrukturen, Kommunikationswege und Entscheidungsprozesse genutzt und kontinuierlich auf ihre Wirkung hin überprüft. Sie müssen besonders vor dem Hintergrund der interkulturellen Öffnung hinterfragt, bewertet und gegebenenfalls verändert werden. Diese Zusammenhänge werden im nachfolgenden Schaubild dargestellt:

Die lernende Organisation



Ein interkulturell orientiertes Qualitätsmanagement²⁰ verankert Prozesse, um sicherzustellen, dass die Bedürfnisse und Sichtweisen von Menschen unterschiedlicher Herkunft und Kultur in der sozialen Organisation berücksichtigt werden. Mitarbeiter(inne)n wird dadurch in ihrem beruflichen Alltag ein interkulturell ausgerichteter Orientierungsrahmen gegeben, an dem sie sich im Umgang mit Menschen anderer Herkunft und weltanschaulicher Orientierung ausrichten sollen. Dies ist Voraussetzung, um fachlich gute Hilfen und Dienstleistungen anbieten zu können. Ein so verstandenes Qualitätsmanagement erleichtert den Migrant(inn)en den Zugang zur Kultur des Aufnahmelandes.

In dieser Handreichung werden zunächst die entscheidenden Arbeitsschritte der Qualitätsentwicklung beschrieben. An den Schnittstellen, an denen die Gestaltung der Qualitätsentwicklung Auswirkungen auf die Organisations- und die Personalentwicklung hat, wird auf die entsprechenden Kapitel verwiesen. In der Arbeitshilfe am Ende dieses Kapitels wird ein möglicher Ablaufplan zur Implementierung von interkulturell orientierten Qualitätsentwicklungsprozessen skizziert.

Die nachfolgenden Aspekte einer systematischen Qualitätsentwicklung werden im Kontext der interkulturellen Öffnung als notwendig betrachtet. Die genannten Selbstbewertungsfragen und Nachweise sind als Beispiele zu verstehen und können ergänzt oder ersetzt werden.

Erarbeitung eines Leitbildes

Jede Organisation der Caritas verfügt über ein träger- bzw. einrichtungsspezifisches Leitbild. Innerhalb dieses Leitbildes sollen die Ideen zur interkulturellen Öffnung der Dienstleistungen und Angebote verankert werden. Dies kann in der Formulierung allgemeiner Handlungsprinzipien geschehen („Unsere Einrichtung bietet ihre Dienstleistungen und Hilfen kultursensibel an“) oder auch in Form konkreter Qualitätszusagen („Unser Team ist multidisziplinär und interkulturell zusammengesetzt und ausgebildet“).

20 Qualitätsmanagement in den Einrichtungen und Diensten des Deutschen Caritasverbandes bezeichnet allgemein die Steuerung aller einrichtungswirtschaftlichen Strukturen und Arbeitsprozesse, um qualitätsorientierte Dienstleistungen und Hilfen zu gewährleisten. Qualitätsmanagement hat dabei das Ziel, die Rahmenbedingungen der Leistungsprozesse (Strukturqualität) und die Prozesse der Dienstleistungserbringung (Prozessqualität) zu verbessern sowie den Zielerreichungsgrad (Ergebnisqualität) zu erhöhen. Des Weiteren stellt das Qualitätsmanagement geeignete Instrumente und Verfahren zur Verfügung, um Prozesse der interkulturellen Öffnung in alle Bereiche der angebotenen Dienstleistungen zur Geltung zu bringen.

Selbstbewertungsfragen und Nachweise

- Wie werden die Prinzipien der interkulturellen Öffnung im Leitbild verankert?
- Wie werden Fragen der Umsetzung der interkulturellen Öffnung innerhalb des Leitbildes thematisiert?
- Ist das Leitbild so formuliert, dass die Aussagen zum Bereich der interkulturellen Öffnung von den Mitarbeiter(inne)n verstanden werden?
- Wie werden die Mitarbeiter(innen) an der Formulierung des Leitbildes beteiligt?
- Wie wird die Umsetzung des Leitbildes überprüft und dokumentiert?
- Wie lebt die Leitung die Aussagen zur interkulturellen Öffnung vor?

Formulierung von Organisations- und Qualitätszielen

Ausgehend von den Grundaussagen des Leitbildes formulieren Organisationen der Caritas ihre spezifischen Organisations- und Qualitätsziele. Diese werden überprüft, ob und inwieweit Anforderungen der interkulturellen Öffnung mitformuliert und umgesetzt sind. Gerade die für den Dienstleistungs- und Angebotsbereich zu beschreibenden Qualitätsziele (z.B. Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, Dienstleistungsqualität, ethisch-theologische und fachliche Dienstleistungserbringung, Kontinuierliche Verbesserung und Evaluation) müssen interkulturelle Aspekte berücksichtigen.

Selbstbewertungsfragen und Nachweise

- Wie werden die Qualitätsziele im Hinblick auf die interkulturelle Öffnung formuliert und dokumentiert?
- Wie werden die Qualitätsziele mit den Organisationszielen abgestimmt?
- Wie werden die Wünsche und Interessen der Kunden und Mitarbeiter(innen) ermittelt und umgesetzt?
- Wie wird die Erreichung der Qualitätsziele überprüft und evaluiert?
- Wie werden die Evaluationsziele genutzt, um die Qualitätsziele der interkulturellen Öffnung kontinuierlich weiterzuentwickeln?

Identifikation und Formulierung der Kernprozesse

Kernprozesse sind, allgemein formuliert, zusammenhängende Handlungseinheiten, in denen sich die Konzeption einer Organisation realisiert und die für den Zweck der Organisation absolut notwendig sind.

Kernprozesse zu identifizieren und zu beschreiben bedeutet, dass Mitglieder einer Organisation typische, wiederkehrende Situationen im alltäglichen Organisations- und Tätigkeitsablauf herausfinden, von deren gelingender Ausgestaltung die Qualität der sozialen Dienstleistung abhängt. In diesem Sinne sind Kernprozesse die für die Kunden/Hilfeadressaten und für die Existenz einer sozialen Organisation elementaren Abläufe.

Für die interkulturelle Öffnung gibt es keinen eigenen Kernprozess. Vielmehr geht es darum, in die bestehenden Prozesse die interkulturelle Orientierung zu integrieren. Beispielsweise soll eine Organisation im Prozess der Öffentlichkeitsarbeit und des Marketings ihre Angebote dahingehend hinterfragen, ob die Rezeptionsgewohnheiten von Migrant(inn)en hinlänglich genug berücksichtigt sind. Des Weiteren sollte eine soziale Organisation, die Fort- und Weiterbildungen eigenständig entwickelt und anbietet, Aspekte der interkulturellen Öffnung in ihrem Angebot mitberücksichtigen. Schließlich muss eine soziale Organisation ihre Dienstleistungsprozesse auch auf die besonderen Interessen von Migrant(inn)en ausrichten. Insgesamt muss jede soziale Organisation ihre Kernprozesse benennen, zu denen als Querschnittsaufgabe die Implementierung der interkulturellen Öffnung gehört. Ziel ist ein Qualitätsmanagement, das allen Menschen, gleich welcher Herkunft, kultureller oder weltanschaulicher Orientierung, den bedürfnisgerechten Zugang zu den Einrichtungen der verbandlichen Caritas ermöglicht.

Selbstbewertungsfragen und Nachweise

- Wie werden Fragen hinsichtlich der interkulturellen Öffnung thematisiert?
- Enthalten die Kernprozesse Aussagen zu Maßnahmen der interkulturellen Öffnung?
- Wie werden bei der Beschreibung der Kernprozesse Aspekte der interkulturellen Öffnung integriert?
- Wie werden die Kernprozesse hinsichtlich der interkulturellen Öffnung evaluiert?

Leistungsbeschreibungen

Kernprozesse werden in Form von Leistungsbeschreibungen konkretisiert. Hierbei werden die für die Arbeit signifikanten Prozesse beschrieben und mit Zielaussagen versehen.

Die um interkulturelle Aspekte erweiterten und ergänzten Kernprozesse gestalten die Entwicklung der organisatorischen Strukturen. Damit können interkulturelle Dienstleistungen und Angebote qualitätsorientiert entwickelt und gewährleistet werden.

In den Qualitätsentwicklungsprozessen wird dann inhaltlich erarbeitet, wie soziale Organisationen ihre spezifische Qualität und darin die interkulturelle Öffnung beschreiben und entwickeln.

Selbstbewertungsfragen und Nachweise

- Werden die Kernprozesse in Leistungsbeschreibungen ausreichend konkretisiert?
- Liegen zu allen Kernprozessen Leistungsbeschreibungen vor, die die Aspekte der interkulturellen Öffnung berücksichtigen?
- Wie stellt die Leitung sicher, dass die Umsetzung der interkulturellen Öffnung in den Kernprozessen gewährleistet ist?

Formulierung und Entwicklung von Qualitätsstandards

Auf der Grundlage der identifizierten Kernprozesse und der Leistungsbeschreibungen definieren Organisationen der Caritas für einzelne Leistungen fachliche Standards, die bei der Dienstleistungserbringung zu verwirklichen sind. Dabei werden die Standards auf der Ebene von Kriterien operationalisiert. Bei diesem Verfahren handelt es sich um die schrittweise Konkretisierung jeder Handlung, damit Aussagen über das Erreichen von Standards möglich werden. Erst wenn die jeweils definierten Standards erreicht werden, kann in diesem Sinn von Qualität gesprochen werden.

Für den Bereich der interkulturellen Öffnung im Prozess der Qualitätsentwicklung können beispielhaft folgende Qualitätsstandards formuliert werden:

- Der Anteil der Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund wird erhöht.
- Die Einrichtung legt Wert auf die Mehrsprachigkeit der Mitarbeitenden.
- Im Erscheinungsbild der Einrichtung spiegelt sich die Mehrsprachigkeit der Mitarbeitenden wider.
- Einrichtungen und Dienste verstehen die kulturelle Vielfalt der Gesellschaft als eine Bereicherung und machen dies auch nach außen deutlich.

- Interkulturelle Teamentwicklung ist fester Bestandteil von Maßnahmen der Personalentwicklung.²¹
- Das kulturelle heterogene Umfeld/Einzugsgebiet eines Dienstes/einer Einrichtung spiegelt sich in der Zusammensetzung seiner Mitarbeiterschaft wider.
- Alle Mitarbeitenden sind sich der Gefahr stereotypisierender und ethnischierender Deutungen bewusst und wissen, dass auch sie nicht davon frei sind. Sie setzen sich damit auseinander und versuchen sie zu vermeiden.
- Die Teilnahme an interkulturellen Trainings gehört zum regelmäßigen Fortbildungsangebot an die Mitarbeitenden.

Selbstbewertungsfragen und Nachweise

- Wie werden aufgrund der Kernprozesse die entsprechenden Qualitätsstandards formuliert?
- Wie werden die Qualitätsstandards zur interkulturellen Öffnung konkretisiert und überprüfbar gemacht?
- Wie werden die Anforderungen an interkulturelle Qualitätsstandards formuliert?
- Wie werden die Qualitätsstandards umgesetzt, überprüft und weiterentwickelt?

Erstellung eines Qualitätshandbuches

Die Dokumentation eines Qualitätsmanagementsystems, das auf unterschiedlichen Grundlagen erarbeitet werden kann (ISO 9001: 2000, EFQM, branchenspezifische Systeme u.a.), erfolgt in einem so genannten Qualitätsmanagementhandbuch. Dieses ist ein zentrales Dokument eines Qualitätsmanagementsystems, ohne welches kein QM-System seine Funktionsfähigkeit nachweisen kann. Das Qualitätsmanagementhandbuch beschreibt die Gesamtheit der qualitätsrelevanten Prozesse in einer Organisation. Auch wenn der Bereich interkulturelle Öffnung nicht in einem einzigen Prozess, sondern in verschiedenen Prozessen grundgelegt ist, so müssen doch interkulturelle Standards in dem Qualitätsmanagementhandbuch der Einrichtung überprüfbar beschrieben werden. Hierzu gehören u.a.:

21 Vgl. Anhang I, 2. Checkliste: Qualitätsstandards für interkulturelle Teams.

- Darstellung der organisatorischen Zielsetzungen hinsichtlich Qualität und die Darstellung des Stellenwertes der Qualität im Wertgefüge der Organisation,
- Beschreibung der Aufbau- und Ablauforganisation,
- Festlegung der Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten,
- Ausführungen zur Organisation von Hauptprozessen und bereichsübergreifenden Arbeiten.

Selbstbewertungsfragen und Nachweise

- Existiert ein Qualitätshandbuch?
- Sind im Qualitätshandbuch die organisatorischen Zielsetzungen hinsichtlich der interkulturellen Öffnung verankert?
- Wie werden Fragen der interkulturellen Öffnung in der Qualitätspolitik beschrieben?
- Wie werden interkulturelle Aspekte im organisatorischen Qualitätsverständnis berücksichtigt?
- Wie werden interkulturelle Qualitätsstandards im Qualitätshandbuch umgesetzt?
- Wie wird das Qualitätshandbuch in der Organisation implementiert?

Evaluation und Weiterentwicklung

Eine Organisation der Caritas muss die Dienstleistungen transparent gestalten, nach fachlichen und wertorientierten Standards erbringen und anhand definierter und operationalisierter Ziele überprüfen. In diesen so genannten „Reviews“ wird die Qualität der Geschäfts- und Dienstleistungsprozesse von kompetenten und unabhängigen Personen überprüft. Anhand dieser Begutachtungen, die sich an den Ausführungen im Qualitätsmanagementhandbuch orientieren, werden die Dienstleistungsprozesse kontinuierlich verbessert. Es geht dabei darum, die eingeführten Maßnahmen zu erproben und die generellen Prozesse und Strukturen stets kritisch zu hinterfragen, um sie weiter zu verbessern.

Besonderes Augenmerk sollte der Frage gewidmet werden, ob die angestrebten Prozesse der interkulturellen Öffnung umgesetzt wurden und wie sie kontinuierlich erhalten und weiterentwickelt werden können. Aus diesem Grund sollte das Qualitätsmanagementsystem so gestaltet werden, dass es eine kontinuierliche Verbesserung erleichtert und fördert. Es gilt ein System aufzubauen, das offen, transparent und entwicklungsfähig ist. Es sollte

darüber hinaus eine intensive Kommunikation in der Organisation ermöglichen und fördern. Um diese Prozesse zu unterstützen, sollten regelmäßige Qualitätszirkel eingerichtet und die Interessen der Mitarbeiter(innen) und Kunden durch regelmäßige Befragungen ermittelt werden. Ein Qualitätszirkel sollte Fragen der interkulturellen Öffnung bearbeiten und den Fortgang der Umsetzung fachlich begleiten.

Selbstbewertungsfragen und Nachweise

- Gibt es Instrumente, die die beschriebenen Organisations- und Qualitätsziele hinsichtlich der interkulturellen Öffnung regelmäßig überprüfen?
- Gibt es regelmäßige Kund(inn)en- und Mitarbeiter(innen)-Befragungen?
- Wie wird die Wirksamkeit der interkulturell geöffneten Hilfe- und Dienstleistungen überprüft?
- Wie werden die erhobenen Daten hinsichtlich der Weiterentwicklung der Organisation genutzt?

Arbeitshilfe zu einem möglichen Ablaufplan zur Implementierung von interkulturell orientierten Qualitätsentwicklungsprozessen

Um ein Qualitätsmanagementsystem aufzubauen und dieses in der Organisation umzusetzen, werden im Folgenden die einzelnen Schritte vorgestellt und konkretisiert.

Interkulturell orientierte Qualitätsmanagementsysteme erreichen nur dann ihre volle Wirksamkeit, wenn sie alle Bereiche der sozialen Organisation einbeziehen. Unter der Implementierung eines QM-Systems versteht man die Summe aller Maßnahmen, die notwendig sind, um ein solches System in einer Organisation systematisch aufzubauen, wirksam umzusetzen und aufrechtzuerhalten.

Ausgangspunkt der Implementierung interkulturell orientierten Qualitätsentwicklungsprozessen ist ein in der Organisation entwickeltes und beschriebenes QM-System.

Die Phasen, die zeitlich aufeinander aufbauen, um ein Qualitätsmanagementsystem zu erarbeiten und um die in diesem System formulierten Ziele umzusetzen, sind folgende:

1. Phase: Verpflichtung des Managements

- Die Leitung der Organisation trägt die Verantwortung für die zukünftige Unternehmenspolitik, in der Qualitäts- und Nutzerorientierung sowie interkulturelle Öffnung eine zentrale Rolle spielen müssen,
- Formulierung der Strategie, um Organisationsziele zu erreichen,
- Formulierung konkreter Qualitätsziele,
- Schaffung der notwendigen Rahmenbedingungen,
- Information und Einbindung der Mitarbeitenden,
- Bereitstellung von Ressourcen und Benennung einer verantwortlichen Leitung des Qualitätsentwicklungsprozesses.

2. Phase: Organisatorische Maßnahmen

- Einrichtung eines Steuerkreises (Lenkungsausschusses) zur Qualitätsentwicklung,
- Sicherstellung der Koordinierung von Maßnahmen und Aktivitäten im Bereich der Qualität,
- Einführung von Teamkonzepten (Qualitätszirkel, Lerngruppen, teilautonome Arbeitsgruppen), um die Qualitätsentwicklung konkret umzusetzen.

3. Phase: Formulierung der Qualitätspolitik und der Qualitätsziele

- Entwicklung folgender wesentlicher Bestandteile der Qualitätspolitik: Konzepte zur Formulierung, Umsetzung und Überprüfung der Qualitätsgrundsätze und Entwicklung einer Strategie zur systematischen Qualitätsplanung;
- Klärung, welche Qualitätsgrundsätze aus welchen Gründen innerhalb der Organisation zu formulieren sind;
- Entwicklung von Leitfragen zur Erarbeitung von Qualitätsgrundsätzen und strategische Qualitätsplanung;
- Formulierung und Operationalisierung strategischer Organisations- und Qualitätsziele;
- Beschreibung von Schlüsselprozessen.

4. Phase: Einführungsplan

- Es ist ein Projektmanagement einzuführen.
- Im Rahmen dieses Projektmanagements sind die einzelnen Prioritäten und Meilensteine zu definieren, Verantwortlichkeiten sind klar zu regeln und die notwendigen Ressourcen zu bestimmen.

5. Phase: Angebote von Schulungen

- Es werden spezifische Fortbildungen angeboten, um das Ziel zu erreichen, dass sich alle Mitarbeitenden mit der interkulturellen Öffnung identifizieren können.
- Eine kontinuierliche Überzeugungsarbeit ist seitens der Leitung sicherzustellen.

- Fortbildungen sind anzubieten, die die Mitarbeitenden auf gegebenenfalls notwendige Änderungen in der Ablauforganisation vorbereiten.
- Qualitätsverfahren und Methoden müssen in fachspezifischen Schulungen vermittelt werden.

6. Phase: Anreizsysteme

- Anreiz- und Belohnungssysteme müssen die Organisationsstrategie und die Einführung eines interkulturell orientierten QM-Systems unterstützen.
- Vereinbarungen von Qualitätszielen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden sind zu treffen.

7. Phase: Fortschrittskontrolle

Zur Kontrolle werden folgende Instrumente eingesetzt:

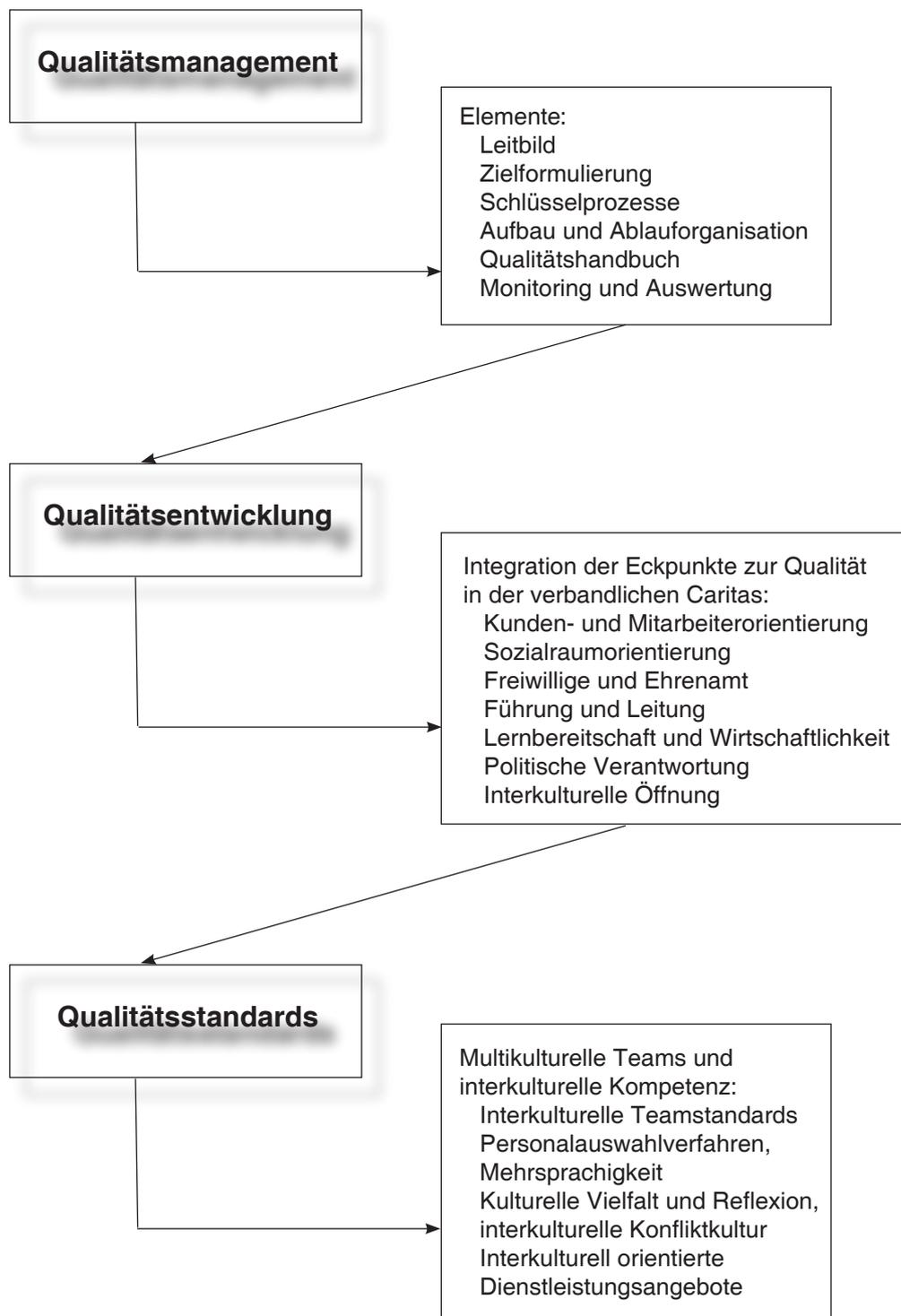
- regelmäßige Projektreviews über den aktuellen Sachstand,
- Selbstbewertungen zu den einzelnen Verfahrensschritten und Ergebnissen,
- Durchführung von internen und externen Audits,
- regelmäßige Befragungen von Nutzer(inne)n und Mitarbeitenden.

8. Phase: Kontinuierliche Verbesserung

- Evaluierung und gegebenenfalls Neuformulierung der Qualitätsziele,
- Honorierung guter Ideen,
- Bedarfsanalyse gemäß potentieller Nutzer(innen),
- Regelmäßige Befragungen von Nutzer(inne)n und Mitarbeitenden.

Die einzelnen Bestandteile sind im nachfolgenden Modell graphisch dargestellt.

Abbildung: Modellhafte Darstellung zur Implementierung interkultureller Aspekte im Qualitätsmanagement



3.2 Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung orientiert sich an Prinzipien und Werten. Wird die interkulturelle Öffnung der Einrichtung als Organisationsentwicklung angegangen, gilt auch hier, dass sie sich nicht kurzfristig umsetzen lässt. Sie verlangt einen längeren, strategisch gestalteten Prozess der Veränderung. Diese Veränderungen beziehen sich auf die Struktur und die Kultur der Einrichtungen, auf die Einstellungen und das Verhalten von Mitarbeiter(inne)n sowie auf die Aufbau- und Ablauforganisation. Zentrale Prinzipien für das Gelingen von Organisationsentwicklung sind:

- Verankerung im Leitbild der Einrichtungen,
- Unterstützung des Veränderungsprozesses durch die Leitung,
- aktive Beteiligung der Mitarbeiter(innen) auf verschiedenen Ebenen,
- Prozessorientierung,
- Ansatz an konkreten Situationen und Aufgabenfeldern,
- Unterstützung von Erneuerungskräften in Einrichtungen.

Steuerung interkultureller Öffnungsprozesse

Die Umsetzung von interkultureller Öffnung als langfristiger, alle Ebenen der Einrichtungen umfassender Prozess lässt sich nicht nebenbei erledigen. Sie benötigt eine Unterstützungsstruktur in den Einrichtungen. Durch diese Unterstützungsstruktur müssen die Zuständigkeiten für die Steuerung, die Beteiligungsformen der Mitarbeiter(innen), die Transparenz des Prozesses, die Koordination von Teilschritten und der zeitliche Rahmen gesichert werden. Wichtige Aspekte der Strukturentwicklung sind:

- Einrichtung einer Projektgruppe, die die kulturelle Vielfalt der Mitarbeiter(innen) repräsentiert.
- Einbindung der Mitarbeiter(innen)vertretung.
- Projektorientiertes und prozesshaftes Arbeiten ansetzend an Schlüsselprozessen in der Leistungserbringung einer Einrichtung/eines Dienstes.
- Auswahl von Teilbereichen, in denen modellhaft mit einem Prozess interkultureller Öffnung begonnen wird.
- Einspruchsmöglichkeiten und Mitspracherechte für Mitarbeiter(innen) bei Umsetzungsüberlegungen.

- Medien und Veranstaltungen zur regelmäßigen Information über die Projektentwicklung.

Leitbild

Die verschiedenen Konzepte und Leitlinien des Deutschen Caritasverbandes zur interkulturellen Öffnung bedürfen der Konkretisierung für die verschiedenen Einrichtungen und Aufgabenfelder des Verbandes. Einrichtungen müssen sich fragen, inwieweit ihr Selbstverständnis, ihre Ziele und Werte eine interkulturelle Öffnung unterstützen und inwiefern sich dies in ihrem Leitbild widerspiegelt.

Das Anti-Diskriminierungsgebot und die daraus folgenden Forderungen nach Gleichbehandlung, Geschlechtergerechtigkeit und Akzeptanz von Verschiedenheit sind Eckpunkte auch für das Leitbild einer Einrichtung.

Organisationsanalyse

Nachdem man sich auf interkulturelle Öffnung als Kennzeichen von Einrichtungen verständigt und diese im Leitbild verankert hat, muss die aktuelle Praxis überprüft werden. Die Ausrichtung an konkreten Situationen und Zukunftsaufgaben setzt voraus, dass zunächst der Ist-Stand in den Praxisfeldern erhoben wird. Dabei gilt festzustellen, wo die bisherige Praxis monokulturell verengt ist, was dazu führt, dass Menschen unterschiedlicher kultureller Orientierung ausgeschlossen werden. Eine Organisationsanalyse sollte die Sichtweisen von verschiedenen Mitarbeitergruppen zu den Aufgaben der Einrichtung, den aktuellen Leistungsprozessen und den Zukunftsperspektiven erheben. Darüber hinaus kann es wichtig sein, Beobachtungen von externen Personen einzuholen.

Je nach Einrichtungsgröße können unterschiedliche Wege für eine Organisationsanalyse gegangen werden. Empfehlenswert ist es, eine Projektgruppe einzurichten und Beratung von außen hinzuzuziehen. In großen Einrichtungen kann es günstig sein, wenn die Organisationsanalyse sich zunächst auf einen Teilbereich konzentriert. Das kann eine Abteilung oder ein Fachbereich sein. Die ausgewählte Einheit sollte eine zentrale Funktion wahrnehmen (z.B. Aufnahmeabteilung, Allgemeine Sozialberatung) und durch viele Schnittstellen mit anderen Einheiten der Organisation verbunden sein.

Für die Organisationsanalyse können verschiedene Methoden eingesetzt werden, zum Beispiel:

- Dokumentationsbogen zur Selbstevaluation von Leistungsprozessen,
- Befragung von Mitarbeiter(inne)n der Einrichtung,

- Befragung von Nutzer(inne)n der Einrichtung,
- Befragung der Bevölkerung im Umfeld der Einrichtung,
- Beobachtung von Schlüsselprozessen im Umgang mit Nutzer(inne)n,
- Identifizierung eines Problems durch einen „Informationsrundgang“ in der Einrichtung,
- Expert(inn)endiagnose (Fachberatung, Supervision),
- Datenfeedback (Erkennen sich die Mitarbeiter(innen) in der Befragung wieder?).

Überprüfung der Organisationsstruktur

Aus vorliegenden Untersuchungen wissen wir, dass sprachliche Probleme, Skepsis und Unsicherheit gegenüber den angebotenen Diensten sowie fehlende Kenntnis über deren Existenz und Öffnungszeiten Gründe dafür sind, dass Menschen mit Migrationshintergrund Fachdienste und Einrichtungen der Sozialen Arbeit wenig in Anspruch nehmen.²²

Um solche Schwellen abzubauen, müssen Aufbau- und Ablauforganisation innerhalb der verschiedenen Einrichtungen überprüft, verbesserungsbedürftige Prozesse identifiziert sowie Handlungsbedarfe und Zielvorgaben für Veränderung formuliert werden.

Überprüfung der Organisationskultur

Jede Einrichtung entwickelt eine Kultur des Miteinanderumgehens, Gewohnheiten, Rituale, Normen und Formen der Selbstdarstellung. Die Organisationskultur unterstützt die Identifikation der Mitarbeiter(innen) mit einer Einrichtung und kann motivierend wirken. Durch den Umgangsstil und die Außenwirkung soll das Leitbild als Markenzeichen erkennbar werden.

Große Anteile der Organisationskultur gehören zum unreflektierten Bereich der Gewohnheit. In den Gewohnheiten können jedoch auch befremdende und ausschließende Aspekte enthalten sein. Interkulturelle Öffnung verlangt daher eine Überprüfung der Organisationskultur aus der Perspektive der Nutzer(innen) und der Mitarbeiter(innen).

²² Vgl. Gaitanides, Stefan: Zugangsbarrieren von MigrantInnen zu den sozialen und psychosozialen Diensten und Strategien der interkulturellen Öffnung. In: Iza. Zeitschrift für Migration und Soziale Arbeit, Heft 3-4/1999, S. 41-45.

Interstrukturelle und interdisziplinäre Vernetzung

Interdisziplinäre Vernetzung im Interesse interkultureller Öffnung setzt eine definierte Kooperation innerhalb von und zwischen Einrichtungen voraus sowie mit allen im interkulturellen Öffnungsprozess relevanten Akteuren.

Bei differenzierten Beratungs- und Unterstützungsangeboten für Menschen mit Migrationshintergrund kann es gegebenenfalls erforderlich sein, einen Migrationsdienst, einen anderen Fachdienst oder auch eine Selbsthilfegruppe von Migrant(inn)en einzubeziehen. Die Einbeziehung anderer Dienste kann auf Menschen, denen das deutsche System der sozialen Dienste nicht vertraut ist, verunsichernd wirken. Daher ist es wichtig, diese Strukturen auch für die Nutzer(innen) transparent und nachvollziehbar zu machen. Gleichzeitig ist es wichtig, dass die verschiedenen beteiligten Dienste und Gruppen wissen, wer für welchen Aufgabenbereich zuständig ist und dass sie sich darüber abstimmen.

Dabei gilt es, die im Gemeinwesen vorhandenen Ressourcen einzubeziehen. Solche Ressourcen können die Selbstorganisationen von Migrant(inn)en sein, aber auch Vereine, Kirchengemeinden, Glaubensgemeinschaften, kommunale und andere Einrichtungen der Wohlfahrtspflege. Sie alle nehmen wichtige Aufgaben im Prozess der Integration von Zuwanderern wahr: Sie wirken als Brückenkopf, indem sie zwischen den Ansprüchen der alten Heimat und der deutschen Mehrheitsgesellschaft vermitteln; sie dienen der Stabilisierung von kultureller und religiöser Identität und sind zugleich Ausdruck von Empowerment.

Voraussetzungen für vernetztes und kooperatives Arbeiten sind

- regelmäßige Kontaktpflege mit Selbsthilfegruppen von Migrant(inn)en und mit anderen Trägern im Sozialraum;
- Beteiligung an Gremienarbeit;
- Zusammenarbeit mit Kommunen, Schulen, Kirchengemeinden, Gemeinden anderer Muttersprachen und anderer Glaubensgemeinschaften;
- Zusammenarbeit mit Vereinen und Bürgerinitiativen;
- Kooperation mit den verschiedenen Arbeitsfeldern innerhalb des Trägers.

Arbeitshilfe zur Organisationsentwicklung

A. Organisationskultur und Philosophie

1. Verankerung der interkulturellen Öffnung im Leitbild der Einrichtung/ des Dienstes

- Für wen sind wir da? Welche Zielgruppe sprechen wir an?
- Welche Werte sind für uns zentral?
- Auf welche gesellschaftlichen Herausforderungen reagieren wir konkret und lokal?
- Wie nehmen wir den lokalen und gesellschaftlichen Kontext unserer Einrichtung wahr?
- Reflektiert unsere Arbeit die kulturelle und religiöse Vielfalt unserer Gesellschaft?
- Wie finden spirituelle Bedürfnisse von Menschen, gleich welcher religiösen Orientierung, in unseren Diensten und Einrichtungen Beachtung?
- Welche Ziele für die Zielgruppen werden verfolgt?
- Welche Ziele für die Einrichtung/den Dienst werden verfolgt?
- Werden Migrant(inn)en bei der Entwicklung von Zielen und Strategien entsprechend ihres Anteils am Personal und ihrer Funktion in der Organisation einbezogen?
- Wird interkulturelle Öffnung als Ziel und Aufgabe im Leitbild explizit benannt?
- Befinden sich unsere deklarierten Ziele im Einklang mit der alltäglichen Arbeitspraxis?

2. Erscheinungsbild und Ausstattung einer Einrichtung/eines Dienstes

- Können sich alle Mitarbeiter(innen) und potentiellen Nutzer(innen) unseres Dienstes/unsere Einrichtung durch unser Erscheinungsbild angesprochen fühlen?
- Entspricht die Ausstattung den Bedürfnissen unserer Mitarbeiter(innen) und unserer Nutzer(innen)?

- Sind Aufenthalts- und Warteräume für alle Gruppen unserer Nutzer(innen) attraktiv und ansprechend?
- Sind entsprechende Einrichtungsgegenstände vorhanden?
- Werden entsprechende Schriften abonniert und ausgelegt?

3. **Interkulturelle Kommunikation**

- Welcher Bedingungen bedarf es für eine gelingende Kommunikation?
- Tragen die vorhandenen Kommunikationsstrukturen zu einer interkulturellen Kommunikation bei?
- Müssen strukturelle Veränderungen vorgenommen werden?

4. **Nicht „Gleichheit“, sondern „Gleichwertigkeit“ ist Ziel der Einrichtung**

- Werden die verschiedenen Potentiale, Ressourcen, Fähigkeiten der Mitarbeiter(innen) wahrgenommen, geschätzt und gefördert?
- Werden die spezifischen Bedürfnisse und Erwartungen der Nutzer(innen) wahrgenommen, akzeptiert und finden sie Eingang in die Praxis der Einrichtung/des Dienstes?
- Wird im Verband/in der Einrichtung eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung und Achtung gefördert?
- Schlagen sich ethnische Herkunft und Geschlecht bei der Arbeitsaufteilung nieder?
- Werden familiäre Aufgaben der Mitarbeiter(innen) bei der Arbeitsorganisation berücksichtigt?
- Wie gehen wir mit kulturell unterschiedlichen Auffassungen von Geschlechterrollen und Geschlechterdifferenz um?
- Wie werden neue Mitarbeiter(innen) eingeführt?

B. **Organisationsstruktur**

1. **Sozialstruktur**

- Wie gut passen die Ziele in das Umfeld unserer Einrichtung? Wie nehmen wir die kulturelle und religiöse Vielfalt im Sozialraum wahr?

- Welche Fragen sind in unserer Dienstleistung zentral? Spielen existenzielle Fragen von Leben, Geburt und Sterben eine Rolle?
- Welche Nutzer(innen)gruppen erreichen wir? Welche möchten wir erreichen?
- Sind die Ziele der interkulturellen Öffnung den Mitarbeiter(inne)n bekannt?
- An welchen Handlungskonzepten orientieren wir uns?
- Werden in unserer Einrichtung bestimmte Themen tabuisiert?
- Gibt es Verfahren und Praktiken, die bestimmte Personengruppen ausschließen?
- Wer sind die Mitarbeiter(innen) der Einrichtung? (Anteil an Frauen, Anteil von Mitarbeiter(inne)n mit Migrationshintergrund?)
- Wird der Vielfaltsgedanke bei der Rekrutierung von Personal beachtet?
- Welche Ressourcen für interkulturelle Öffnung haben wir bereits? (z.B. mehrsprachliche Kompetenz bei Mitarbeiter(inne)n, Erfahrungen mit verschiedenen Bildungssystemen, Kenntnisse/Erfahrungen mit interreligiöser Begegnung, Kooperationspartner aus anderen kulturellen und religiösen Gruppen)
- Wie hoch ist der Anteil von Migrant(inn)en als Nutzer(innen)/Mitarbeiter(innen) unserer Einrichtung im Verhältnis zu Migrant(inn)en im Sozialraum?

2. Ablaufstruktur

- Welche sprachlichen und optischen Hilfen werden bereitgehalten, um die Orientierung über die Hilfeangebote und die räumliche Orientierung in den Einrichtungen zu erleichtern (z.B. Piktogramme, mehrsprachige Flyer, Personal, das die wichtigsten im Umfeld der Einrichtung/des Dienstes geläufigen Sprachen beherrscht)?
- Welche Bestellpraxis gibt es in den Einrichtungen? (z.B. „offene“ Sprechstunden, die nicht an Voranmeldung gebunden sind, Beachtung von religiösen Feiertagen bei der Vergabe von Terminen, etc.)
- Wie wird die Erstaufnahme in den Einrichtungen gestaltet?
- Welche interne Hilfsstruktur für den Umgang mit Konflikten bei der Umsetzung der interkulturellen Öffnung ist vorhanden oder soll geschaffen werden?

- Werden kulturell unterschiedliche Gewohnheiten und Regeln der Ernährung, der Körperpflege und Bekleidung sowie andere Reinheitsvorstellungen respektiert und in der Einrichtung ermöglicht?

C. Interne Kommunikation und Ablaufstrukturen

1. Interkulturalität der internen Kommunikation

- Wird im Verband/in der Einrichtung ein Führungsstil gepflegt, der die Interessen, die Ressourcen und die Ängste der Mitarbeitenden berücksichtigt?
- Werden die Methoden der Führung kontinuierlich auf ihre Wirksamkeit überprüft?
- Haben die Mitarbeiter(innen) die Möglichkeit, regelmäßig interkulturelle Fragestellungen zu thematisieren und andere zur Teilnahme zu motivieren?

2. Symbolik und Rituale

- Ist der Leitungsebene und den Mitarbeitenden bewusst, dass ein Teil von Kommunikation sich nonverbal vollzieht und die Symbolik zwischen den Kulturen unterschiedlich ist/sein kann? Werden solche Unterschiede wahrgenommen, angesprochen, thematisiert und berücksichtigt?
- Welche Rituale hat die interne Kommunikation innerhalb unserer Einrichtung? Werden diese Rituale von allen Mitarbeitenden verstanden und praktiziert? Findet darüber ein Austausch statt?
- Welche Ausstrahlung haben unsere Räume? (Bilder, Sitzmöglichkeiten im Wartebereich, gibt es Getränke und welche?)
- Welchen Niederschlag findet die Wertegebundenheit/Kirchlichkeit unserer Einrichtung in der Ausstattung?
- Gibt es Ausstattungselemente, die Offenheit für verschiedene Kulturen symbolisieren?
- Welche Rituale haben wir?
- Werden Feste, Feiertage und alltägliche Abläufe anderer kultureller und religiöser Lebenswelten beachtet?

- Hat die Gestaltung der christlichen Feste in den Einrichtungen unbeabsichtigt ausgrenzenden Charakter?
- Welche Gewohnheiten und Regeln kennzeichnen den Umgang der Mitarbeiter(innen) miteinander?

D. Externe Kommunikation und kultursensible Öffentlichkeitsarbeit

1. Interkulturalität der externen Öffentlichkeitsarbeit

- Bezieht die Öffentlichkeitsarbeit des Verbands/der Einrichtung/des Dienstes die Bedürfnisse, Erfahrungen und Vorstellungen der unterschiedlichen Zielgruppen ein?
- Bestehen Kontakte zu Schlüsselpersonen der verschiedenen sozialen, ethnischen, kulturellen oder religiösen Gruppen?
- Werden die verschiedenen Zielgruppen über die Infrastruktur der sozialen Dienste und Einrichtungen sowie über deren Aufgaben und Dienstleistungen informiert?
- Ist unser Informationsmaterial verständlich verfasst und wird auch anderen kulturellen Kontexten Rechnung getragen?
- Ist das Informationsmaterial mehrsprachig?
- Berücksichtigt die Öffentlichkeitsarbeit Vorkenntnisse, Kommunikationsformen, Denkweisen und Informationsverhalten der Zielgruppen?
- Werden Publikationen, Medien sowie Hörfunk- und TV-Sender in den Sprachen der Migrant(in)engruppen genutzt und deren Journalist(inn)en einbezogen?

E. Führungsaufgabe / Prozesssteuerung

1. Der Prozess der interkulturellen Öffnung wird von allen Ebenen getragen und gefördert

- Werden unsere leitenden Mitarbeiter(innen) interkulturell geschult?
- Berichtet die Leitung regelmäßig über Fortschritte und Probleme sowie ergriffene Maßnahmen zum Prozess der interkulturellen Öffnung und haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich damit auseinander zu setzen?

2. Prozessorientierung

- Findet die Überprüfung und Weiterentwicklung der interkulturellen Ziele der Einrichtung regelmäßig und in einem gemeinsamen Prozess mit allen Mitarbeitenden statt?

F. Qualitätsmanagement

Interkulturelle Öffnung als qualitätsorientiertes Handlungsmodell

- Ist die interkulturelle Öffnung im Qualitätsentwicklungsprozess unserer Einrichtung verankert?

3.3 Personalmanagement²³

Das Veränderungspotential von Organisationen sind ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Veränderungen in den Einrichtungen des Deutschen Caritasverbandes zugunsten interkultureller Öffnung sind ganz entscheidend von der Mitwirkungsbereitschaft und der Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abhängig. Prozesse für eine interkulturelle Öffnung benötigen daher eine entsprechende strategisch und systematisch angelegte Personalentwicklung.

Diese Personalentwicklung muss zwei Dimensionen im Blick haben. Zum einen geht es um die Sicherung der Qualität von sozialen Diensten durch kompetentes professionelles Handeln. Die Inanspruchnahme von sozialen Diensten und Einrichtungen des Caritasverbandes durch Menschen unterschiedlicher Herkunft, religiöser Zugehörigkeit und Lebenskontexte bedeutet, dass Hilfe und Unterstützung prinzipiell in kulturellen Überschneidungssituationen²⁴ stattfinden. Kompetentes und professionelles Handeln in der Einwanderungsgesellschaft erfordert daher interkulturelle Kompetenzen bei allen Mitarbeiter(inne)n.

Die zweite Dimension bezieht sich auf die Beschäftigung von Mitarbeiter(inne)n mit Migrationserfahrung in den Diensten und Einrichtungen des DCV. Bislang entspricht der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund, die in den öffentlichen Verwaltungen und den Wohlfahrtsverbänden tätig sind, nicht deren Anteil in der Gesamtgesellschaft. Zudem ist die Mehrheit dieser Beschäftigten in gering qualifizierten Arbeitsfeldern tätig.

Im Hinblick auf Kundenorientierung und die Entwicklung der Gesellschaft ist der Vielfalt kultureller Identitäten innerhalb der Belegschaft von Diensten und Einrichtungen mehr Bedeutung beizumessen. Personalentwicklung für interkulturelle Öffnung verlangt folglich eine gute Koppelung zwischen der Integration von interkultureller Kompetenz im Profil der Belegschaft und allgemeinem strategischem Personalmanagement. Daraus leiten sich Konsequenzen für die Weiterqualifizierung von Personal und die Weiterentwicklung des Personalbestandes ab.

23 In diesem Kapitel Personalmanagement geht es ausschließlich um die Zusammenarbeit von christlichen deutschen Mitarbeiter(inne)n und christlichen Mitarbeiter(inne)n mit Migrationshintergrund.

24 Vgl. Kurz, Ingrid: Interkulturelle Kompetenz – Schlüsselqualifikation für die Soziale Arbeit. In: Hamburger Forum für die soziale Arbeit – Standpunkt: sozial. Hamburg [1999, Heft 1 FH Hamburg-Fachbereich Sozialpädagogik], S. 38.

Personalplanung

Personalentwicklung sollte systematisch und planmäßig geschehen und institutionell verankert werden. Ihr Ziel ist es, die Kompetenzen der Mitarbeiter(innen) zu nutzen und vorhandene Potentiale zu fördern. Zentral für Personalentwicklung ist es, dass zwischen den Zielen der Leitung und den Zielen der Mitarbeiter(innen) eine Verknüpfung entsteht. Personalentwicklung geht von der Motivation der Mitarbeiter(innen) zur Erweiterung ihrer Kompetenzen aus. Im Hinblick auf das Leitziel „interkulturelle Öffnung“ setzt dies voraus, dass die Mitarbeiter(innen) sich damit identifizieren können und in der Umsetzung diese Ziels für sich selbst Entwicklungschancen erkennen.

Als erster Schritt einer systematischen Personalentwicklung sollte eine Personalplanung vorgenommen werden. Voraussetzung für Personalplanung ist dabei die Bedarfserhebung. Diese muss die konkreten Arbeitssituationen der Mitarbeiter(innen), die Bedürfnisse der Nutzer(innen) und das strategische Interesse der Einrichtung in den Blick nehmen und daraus langfristige Ziele für die Personalentwicklung – Einstellungspolitik und Qualifizierungskonzept – ableiten.

Personalbeschaffung

Aus Untersuchungen wissen wir, dass potentielle Bewerber(innen) mit Migrationshintergrund in der Konkurrenz mit deutschen Bewerber(inne)n oftmals an den formalen Standards scheitern.²⁵ Da sie ihre Ausbildung in Deutschland unter erschwerten sprachlichen Bedingungen zu absolvieren haben (Doppelsprachlichkeit), liegen Ihre Abschlussnoten häufig unter denen der deutschen Bewerber(innen). Wichtig ist es daher, ergänzende Auswahlkriterien zu definieren, die bei der Beurteilung von Bewerbungen gewichtet werden und die es erlauben, im Einzelfall von Notendurchschnitten abzusehen (z.B. besondere Sprachkenntnisse, Auslandsaufenthalte). Bezüglich der Anerkennung von im Ausland erworbenen Qualifikationen könnten gutachterliche Stellungnahmen von externen Stellen herangezogen werden.

Kompetenzerweiterung durch Fort- und Weiterbildung

Interkulturelle Öffnung bedeutet für die Beschäftigten in den Einrichtungen und Diensten, dass sich ihr Anforderungsprofil erweitert. Von ihnen wird erwartet, dass sie in ihrem Berufsalltag mit verschiedenen kulturell und

²⁵ Vgl. Anderson, Philip: Interkulturelle Kompetenz innerhalb der deutschen Kommunalverwaltung. In: iza. Zeitschrift für Migration und Soziale Arbeit. Heft 2/2002, S. 56.

religiös geprägten Orientierungsmustern umgehen können und ihnen die Vermittlung zwischen diesen gelingt (Handlungskompetenz).

Interkulturelle Kompetenzen sind dabei keine gänzlich neuen Kompetenzen. Interkulturelle Kompetenzen entstehen vielmehr durch die kulturelle Sensibilisierung und Dimensionierung vorhandener Fähigkeiten und Fertigkeiten.²⁶ Allgemeine soziale Kompetenzen wie Empathie, Rollendistanz und Ambiguitätstoleranz, Konfliktfähigkeit und Akzeptanz werden erweitert.

Dabei sind Grundkenntnisse über das Migrationgeschehen und die Lebenswelten von Migrant(inn)en zwar unverzichtbar (Sachkompetenz), aber wichtiger noch ist es, dass Mitarbeiter(innen) sensibler für die eigenen Wahrnehmungsgewohnheiten werden. Versteht man Kultur als ein System von Werten, Einstellungen und Verhaltensweisen, die das Zusammenleben einer Gesellschaft gestalten, bedeutet interkulturelle Kompetenz vor allem die Fähigkeit, das eigene Orientierungssystem zu reflektieren und es als eine von vielen Möglichkeiten wahrzunehmen (Selbstkompetenz).

Die Fachkompetenzen in Form von besonderen Hintergrundkenntnissen und Methoden bestimmen sich vom konkreten Arbeitsfeld her und sind entsprechend verschieden, je nachdem, ob es sich zum Beispiel um die Arbeit in einer Kindertagesstätte, in der Suchtberatung oder in einer Alteneinrichtung handelt.

Der Erwerb von interkultureller Kompetenz verlangt vom Dienstgeber, geeignete Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen bereitzustellen. Diese Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen müssen auch der Tatsache Rechnung tragen, dass es nicht ausschließlich um kognitives Wissen, sondern vor allem um die prozesshafte dialogische Auseinandersetzung mit eigenen kulturell geprägten Mustern, Gewohnheiten, Vorurteilen und Stereotypen geht. Das schließt die Auseinandersetzung mit der Frage ein, welche ethischen Standards für die Mitarbeiter(innen) und für den Träger unaufgebbar und welche Normen und Werte weniger zentral und daher verhandelbar sind.

Strategisch gestaltete Personalentwicklung für interkulturelle Öffnung erfordert eine Fort- und Weiterbildungspraxis, die sich nicht in Einzelmaßnahmen erschöpft, sondern integriert und langfristig angelegt ist.

Als Grundlage sollte ermittelt werden, inwiefern die personalen Kompetenzen der Mitarbeiter(innen) mit den Anforderungen aus ihrer Arbeitssituationen übereinstimmen. Dies setzt voraus, dass wir Kriterien für gelingende Kom-

26 Vgl. Simon-Hohm, Hildegard: Interkulturelle Arbeit in der Einwanderungsgesellschaft: Aufgaben – Konzepte – Kompetenzen. In: Storz, Henning/Reißlandt, Carolin (Hrsg.): Staatsbürgerschaft im Einwanderungsland Deutschland: Handbuch für die interkulturelle Praxis in der sozialen Arbeit, im Bildungsbereich, im Stadtteil. Opladen 2002, S. 149.

munikation in der sozialarbeiterischen und sozialpädagogischen Alltagspraxis identifizieren und messen können.

Die Bereitschaft, sich auf Angebote der Weiterbildung und Schritte zur interkulturellen Öffnung einzulassen, hängt von positiven materiellen und immateriellen Anreizen ab. Für die Mitarbeiter(innen) muss erfahrbar werden, dass sich durch Fortbildung ihr Handlungsrepertoire erweitert und dass ihr beruflicher Alltag durch kultursensibles Handeln stressfreier und befriedigender verläuft. Das ist jedoch nur möglich, wenn angemessene zeitliche und organisatorische Rahmenbedingungen gegeben sind (z.B. Fallzahlen oder Gruppengrößen, Vernetzung).

Zusammenarbeit in multikulturellen Teams

Teamorientiertes Arbeiten gehört zu den Standards moderner Betriebsführung und in der sozialen Arbeit. Dabei wird vorausgesetzt, dass sich komplexe Aufgaben in einem Projekt oder einem Problemzusammenhang qualitativ besser durch kooperative Arbeit im Team bewältigen lassen.

Die Beschäftigung von Menschen mit Migrationshintergrund in den Einrichtungen und Diensten des Caritasverbandes beinhaltet die konstruktive Gestaltung von kultureller Vielfalt am Arbeitsplatz und die Zusammenarbeit in Teams.

Die Entwicklung von multikulturellen Teams zielt auf eine differenzierte Wahrnehmung der psychodynamischen Prozesse in Teams, auf die Beachtung unterschiedlicher Stärken und Schwächen und auf die Verabredung von Regeln und Verfahrensweisen für die Aufgabenteilung sowie den Umgang mit Konflikten.

Die Chance guter Teamleistung steigt, wenn es gelingt, die Verschiedenheit der Potentiale von Mitarbeiter(inne)n systematisch und bewusst für eine bessere Qualität der Arbeit einzusetzen. Der Migrationshintergrund von Mitarbeiter(inne)n und die damit verbundenen Erfahrungen stellen eine besondere Ressource für die Arbeit des Teams dar. Durch ihre Migrationserfahrung können solche Teammitglieder Orientierungen aus den Herkunftsländern und dem Aufnahmeland miteinander verbinden und als Doppelperspektivität²⁷ in klientenbezogene Gespräche im Team einbringen.

Gute Teamstrukturen benötigen konkrete Aufgabenformulierung und verbindliche Aufgabenübernahme, geregelte Informationsweitergabe und klare Leitungsübernahme. In multikulturellen Teams muss besonders darauf geachtet werden, wie unterschiedliche kulturelle Orientierungsmuster der

²⁷ Gültekin, Neval: Interkulturelle Kompetenz als Standard in der Sozialen Arbeit. In: Neue Praxis, 33. Jg., 1/ 2003, S.97.

Teammitglieder in die Abstimmungsprozesse über Aufgabenübernahme einwirken. So sollte die Tatsache, dass ein Mitglied mit Migrationshintergrund zum Team gehört, nicht automatisch zu dessen Zuständigkeit für Nutzer(innen) mit Migrationshintergrund oder zur selbstverständlichen Übernahme aller Übersetzungstätigkeiten führen.

Gleichwohl können unterschiedliche kulturell geprägte Orientierungsmuster in der Teamarbeit wirksam sein und auch Irritationen erzeugen. Kulturelle Prägungen können sich in unterschiedlichem Umgang mit Macht und Statusunterschieden, im Umgang mit Zeit oder in unterschiedlich starken Bedürfnissen nach formalen Regelungen und harmonischen Beziehungen in der Gruppe zeigen. Fatal wäre es jedoch, alle Spannungen im Team sofort mit kulturellen Unterschieden zu erklären, da auf diese Weise Stereotype gefestigt werden.²⁸

Personalführung

Personalentwicklung für interkulturelle Öffnung benötigt Führungskräfte, die von der Bedeutung dieser Strategie für die Leistungsverbesserung der Einrichtung überzeugt sind und die Ressourcen und Entwicklungspotentiale der Mitarbeiter(innen) wertschätzen.

Es ist Aufgabe der Leitung von Einrichtungen und Diensten, gegenüber den Mitarbeiter(inne)n die Absicht zu kommunizieren, einen Prozess der interkulturellen Öffnung entsprechend den Eckpunkten des DCV beginnen zu wollen und strategische Zielvorgaben zu machen.²⁹ Die Vorgaben sollten zeitlich terminiert sein, so dass Mitarbeiter(innen) wissen, ab wann von jedem/jeder die neuen Anforderungen umgesetzt werden sollen. Für die Zustimmung der Mitarbeiter(innen) ist überdies besonders wichtig, dass die Leitungspersonen die Bedeutung interkultureller Öffnung glaubwürdig und mit persönlicher Integrität vermitteln können.

Die „Top-down“-Vorgehensweise muss durch beteiligungsorientierte „Bottom-up“-Prozesse ergänzt werden. Für fachliche Konkretisierungen der Grundsatzziele in Form von Rahmen- und Ergebniszielen sind die Vorschläge von Verantwortlichen einzubeziehen. Auf der Ergebnisebene sind überprüfbare, wenn möglich quantifizierbare Soll-Größen auszuweisen (z.B. Anzahl der Mitarbeiter(innen), die pro Jahr an einer Fortbildung zur Entwicklung interkultureller Kompetenz teilnehmen).

28 Vgl. Besamusca-Janssen, Mieke; Scheve, Sigrun: Interkulturelles Management in Beruf und Betrieb. Anti-Rassismus Informations-Centrum NRW e.V. (Hrsg.), Frankfurt/M. 1999, S. 192ff.

29 Vgl. Kapitel II, 2.3 Mitarbeiterorientierung, Arbeitshilfe „Informationsveranstaltung und Kontrakt“.

Um Umsetzungsprozesse im Bereich der Personalentwicklung steuern zu können, sind Zielvereinbarungen mit Mitarbeiter(inne)n ein zentrales Instrument. Zielvereinbarungen nehmen Vorschläge und Anregungen von Mitarbeiter(inne)n zur interkulturellen Öffnung auf und versuchen Ziele für konkrete Schritte auszuhandeln.

Die Zielvereinbarungen werden in den regelmäßig stattfindenden Mitarbeiter(innen)gesprächen getroffen. Die Gespräche dienen der Führung, Förderung und Beurteilung von Mitarbeiter(inne)n. Im Mitarbeiter(innen)gespräch kann geklärt werden, welche Unterstützung die Einzelnen noch brauchen, um den neuen Erwartungen an interkulturell kompetentes Handeln zu entsprechen. Außerdem können Weiterqualifizierungsbedarfe und -wünsche von Mitarbeiter(inne)n erörtert und konkrete Fördermaßnahmen und Beurteilungskriterien vereinbart werden. Regelmäßig stattfindende Beurteilungsgespräche dienen der Ergebnisüberprüfung anhand der vereinbarten Kriterien. Entscheidend ist, dass Einzelmaßnahmen und Lernprozesse Einzelner auf den Entwicklungsprozess der gesamten Einrichtung ausgerichtet sind.

Arbeitshilfe zum Personalmanagement

A. Bedarfserhebung

1. Gespräche mit Mitarbeiter(inne)n über ihre Erfahrungen im Umgang mit Nutzer(inne)n mit Migrationshintergrund führen

- Zu welchen Fragen gibt es einen besonderen Bedarf an Hintergrundinformation?
- Wie werden sprachliche Verständigungsschwierigkeiten gemeistert?
- Welche fremdsprachlichen Kenntnisse haben einzelne Mitarbeiter(innen)?
- Welche Kenntnisse der Herkunftsländer von Migrationsbevölkerung sind vorhanden?
- Welche Verhaltensweisen werden als befremdend erlebt?
- Unter welchen Bedingungen haben Mitarbeiter(innen) den Eindruck, dass sie mit Situationen nicht entsprechend ihrem eigenen professionellen Anspruch umgehen können?
- Welche Bedenken gibt es in Bezug auf ein intensiveres Zugehen auf Menschen mit Migrationshintergrund?
- Welche Rahmenbedingungen und Maßnahmen wünschen sich die Mitarbeiter(innen) zur Umsetzung der interkulturellen Öffnung?
- Welche ergänzenden Fähigkeiten und Kompetenzen werden aus Sicht der Mitarbeiter(innen) benötigt?

2. Überprüfen des Personalbestands

- Wie viele Beschäftigte mit Migrationshintergrund gibt es in der Einrichtung?
- In welchen Arbeitsfeldern und Positionen sind sie beschäftigt?
- Werden die Kompetenzen von Beschäftigten mit Migrationshintergrund in ihren Arbeitsfeldern speziell angefragt?
- Gibt es Auszubildende/Praktikant(inn)en mit Migrationhintergrund in der Einrichtung? Was wissen wir von ihnen?
- Welche Wechsel im Personalbestand sind absehbar?

- Welche neuen Anforderungsprofile werden benötigt?

3. Ziele für Personalentwicklung festlegen

- Welches Beschäftigtenprofil soll in der Einrichtung realisiert werden? (Beschäftigung von Personal mit Migrationshintergrund auf verschiedenen Ebenen.)
- Bis wann soll dieses Profil erreicht werden?
- Welche Maßnahmen werden für die langfristige Zielerreichung festgelegt? (Fortbildung, Supervision, Teamentwicklung.)
- Was soll kurzfristig (innerhalb eines Jahres) umgesetzt werden?

B. Einstellungspraxis

1. Überprüfung der eigenen Auswahlpraxis

- Sind die Stellenausschreibungen so gestaltet, dass sich auch Menschen mit Migrationshintergrund angesprochen fühlen?
- Wird interkulturelle Kompetenz als Schlüsselqualifikation bei Neuanstellung gefordert?
- Sucht und fördert die Leitung aktiv Mitarbeiter(innen) aus anderen Kulturen?
- Wird bei Stellenausschreibungen der Wunsch nach Erhöhung des Anteils ausländischer Mitarbeitenden durch eine entsprechende Formulierung aufgenommen?
- Sind die Arbeits- und Aufgabenanforderungen eindeutig und konkret formuliert?
- Welche Erwartungen an Bewerber(innen) mit Migrationshintergrund gibt es?
- Welche Möglichkeiten der Prüfung und Anerkennung von im Ausland erworbenen Ausbildungsabschlüssen und Qualifikationen gibt es?
- Haben Menschen mit Migrationshintergrund Zugang zu allen Bereichen und Ebenen der Einrichtung?
- Gibt es Möglichkeiten, verdeckte Auswahlkriterien zu benennen und auszuschalten?

- Wie werden Verhaltensanforderungen geprüft und beurteilt?
- Welches Niveau der Beherrschung der Landessprache ist für die ausgeschriebene Stelle erforderlich?
- Kann die Einstellung von Bewerber(inne)n mit Migrationshintergrund durch Mentor(inn)en oder Pat(inn)en für die Einarbeitungszeit unterstützt werden?
- Werden Migrant(inn)en gezielt für Ausbildungen im sozialen Bereich motiviert und angesprochen?

C. Fort- und Weiterbildung

1. Förderung der interkulturellen Kompetenz der Mitarbeitenden

- Werden die Mitarbeitenden gezielt auf Fortbildungen im Bereich interkulturelle Kompetenz aufmerksam gemacht?
- Ist es in der Einrichtung bekannt, dass solche Veranstaltungen von der Leitung ausdrücklich gewünscht und gefördert werden?

2. Förderung interkultureller Orientierung in der Einrichtung

- Gibt es ein Fortbildungskonzept, das auf einer Evaluierung des Qualifizierungsbedarfs beruht?
- Ist ein Fortbildungsprogramm zu interkulturellen Themen in der Einrichtung bekannt?
- Gibt es regelmäßige Fort- und Weiterbildungen zur Förderung der interkulturellen Kompetenz?
- An welchen Kriterien und wie wird der Erfolg von Qualifizierungsmaßnahmen gemessen?
- Werden interkulturelle Fragestellungen auch in den Fortbildungsveranstaltungen berücksichtigt, die sich nicht gezielt mit dem Thema interkulturelle Öffnung befassen?
- Wird der Besuch von Sprachkursen gefördert?

D. Interkulturelle Teamentwicklung³⁰

1. Förderung multikultureller Teams

- Spiegelt die Zusammensetzung des Teams die kulturelle Struktur des Einzugsbereichs/Umfelds der Einrichtung wider?
- Werden der Versorgungs- und Beratungsauftrag und die Ziele der Einrichtung durch die kulturelle Zusammensetzung des Teams unterstützt?
- Befinden sich im Team Mitarbeiter(innen) mit doppelter Sprachkompetenz?
- Werden in Teambesprechungen regelmäßig interkulturelle Fragestellungen angesprochen?
- Werden Teams begleitet und erhalten sie die Möglichkeit zur Reflexion und Supervision?
- Werden Regeln für einen Kommunikationsstil sowie für den Umgang mit Kritik entwickelt?
- Werden kulturell geprägte Unterschiede als Ressource begriffen?
- Findet eine bewusste Auseinandersetzung mit der kulturellen Vielfalt in Teams statt?
- Entwickelt das Team Qualitätsstandards zum Umgang mit dem Klientel?
- Werden multikulturelle Teams durch die Führungsebene unterstützt?
- Findet eine Teamentwicklung projektorientiert und mit klaren zeitlichen Vereinbarungen statt?

2. Gegenseitige Anerkennung und Reflexionsfähigkeit

- Welches Klima herrscht im Team? Wie sieht die soziale Hierarchie innerhalb des Teams aus? Wie kann der Prozess von konstruktiven Auseinandersetzungen und Reflexion im Team unterstützt und begleitet werden?
- Welche Erwartungen werden an die einzelnen Teammitglieder herangebracht, welche Rollen werden erwartet, welche werden eingenommen, gibt es Unterschiede?

30 Vgl. auch Anhang I, 2. Checkliste: Qualitätsstandards für interkulturelle Teams.

- Werden im Verband/in der Einrichtung Diskriminierung und Antidiskriminierungsmaßnahmen auf allen Ebenen diskutiert und entsprechende Maßnahmen beschlossen und umgesetzt?
- Befinden sich zugewanderte und nicht zugewanderte Mitglieder in einer Position, die ihrer Fachkompetenz entspricht?

E. Personalführung

1. Interkulturelle Orientierung des Gesamtpersonals

- Ist die Leitung bereit, Energien und Ressourcen in die Einführung der interkulturellen Öffnung zu investieren und sich auf einen langen und komplexen Prozess, der mit Veränderungen auf allen Ebenen der Einrichtung verbunden ist, einzulassen?
- Kennen alle Mitarbeiter(innen) die strategischen Ziele und die Zeitvorgaben für die Zielerreichung interkultureller Öffnung?
- Sind alle Mitarbeiter(innen)gruppen (sozialarbeiterisches, sozialpflegerisches und Verwaltungspersonal) in die Entwicklung interkultureller Kompetenz einbezogen?
- Werden die Maßnahmen auf allen Ebenen mitgetragen?
- Welche (Verständigungs-)Probleme im Umgang mit Migrant(inn)en werden erlebt und wie werden sie von den Mitarbeiter(inne)n bewältigt?
- Treten im Kontakt mit Migrant(inn)en ähnliche Schwierigkeiten regelmäßig auf (critical incidents)?
- Welche Verhaltensweisen verunsichern oder verärgern?
- Zu welchen Fragen werden mehr Informationen benötigt?
- Welche Möglichkeiten des Konfliktmanagements stehen zur Verfügung?
- Welche methodischen Ansätze der Beratung, Begleitung und Unterstützung werden praktiziert und angenommen?

2. Interkulturelle Personalentwicklung

- Haben leitende Mitarbeitende an Fort- oder Weiterbildungen zu interkulturellen Themen teilgenommen?
- Wurden die internen Ressourcen der Einrichtung im Hinblick auf ihre Verwertbarkeit für den Prozess der interkulturellen Öffnung geprüft?

3. Spezielle Förderung von Migrant(inn)en für Führungspositionen

- Sucht und fördert die Leitung Mitarbeitende aus anderen Kulturen? Motiviert sie diese für Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen oder motiviert sie diese, sich auf Führungspositionen zu bewerben?

Arbeitshilfe: Hinweise zum Umgang mit Widerstand

Interkulturelle Öffnungsprozesse erfordern Veränderungen in Einrichtungen und werden daher unvermeidlich mit Widerstand rechnen müssen. Widerstand gegenüber Veränderungsprozessen ist als verschlüsselte Botschaft zu verstehen. Wenn Mitarbeiter(innen) sich gegenüber sinnvoll erscheinenden Maßnahmen sträuben, dann haben sie Bedenken, Befürchtungen oder Ängste. Für diese Befürchtungen können verschiedene Erklärungen gefunden werden: Angst vor der Entwertung der bisherigen beruflichen Praxis, Angst davor, Vorbehalte auszusprechen, weil dies als Ausländerfeindlichkeit gewertet werden könnte, Angst vor der Verunsicherung der eigenen Wertmaßstäbe und Weltbilder.

Bei der Umsetzung interkultureller Öffnung ist es wichtig, dem Prinzip „nicht gegen, sondern mit dem Widerstand arbeiten“, Beachtung zu schenken.

Mit dem Widerstand arbeiten kann bedeuten:

- Räume schaffen, in den das angstfreie Aussprechen von Vorbehalten möglich ist.
- Formelle und informelle Schlüsselpersonen in Projektgruppen aufnehmen (Mitglied des Personalrates/der Mitarbeiter(innen)vertretung).
- Materielle und immaterielle Anreize für Weiterbildung zum Erwerb interkultureller Kompetenz geben.
- Umstrukturierungen einführen, die entlasten und die Erfahrung eines stressfreieren beruflichen Alltags ermöglichen.
- Mitspieler gewinnen durch Wertschätzung; Interesse für andere Positionen, Kooperation anbieten.
- Das geplante Vorgehen transparent machen.

III. Ausgewählte Handlungsfelder

1. Öffentlichkeitsarbeit im Kontext der interkulturellen Öffnung³¹

Vorbemerkungen

Öffentlichkeitsarbeit im Kontext der interkulturellen Öffnung

Der Öffentlichkeitsarbeit kommt im Prozess der interkulturellen Öffnung eine wichtige Funktion zu. Sie begleitet die interkulturelle Öffnung und übernimmt dabei die Rolle einer Vermittlerin nach innen (Mitarbeiterschaft) als auch nach außen (bisheriges Klientel, neu zu gewinnendes Klientel, Politik, Partner in Verwaltung und Wirtschaft). Im gesellschaftlichen Umfeld bewirkt sie, die Öffentlichkeit zu sensibilisieren und zu erreichen, dass die Integration von Migrantinnen und Migranten als bedeutend akzeptiert wird.

Der Zentralrat des Deutschen Caritasverbandes hat diesem Sachverhalt Rechnung getragen und dem Zentralratsausschuss Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation den Auftrag erteilt, im Rahmen eines umfassenden Prozesses der interkulturellen Öffnung der Dienste und Einrichtungen des Deutschen Caritasverbandes Modelle für die Öffentlichkeitsarbeit zu erarbeiten, die die Informations- und Rezeptionsgewohnheiten von Migrantinnen und Migranten berücksichtigen (ZR 2/2001).

Bedarfs- und Bedürfnisgerechtigkeit als Grundgedanke der interkulturellen Öffnung ist auch für die Kommunikationsarbeit eine zentrale Herausforderung. Dies gilt für die Form und Gestaltung ebenso wie für die Inhalte.

Damit eine intensive interkulturelle Öffnung gelingen kann, muss die externe ebenso wie die interne Öffentlichkeitsarbeit ein interkulturelles Verständnis fördern und vertiefen. Innerhalb der Mitarbeiterschaft, aber auch gegenüber den einheimischen oder lange in Deutschland lebenden Klienten muss sie deutlich machen, was es bedeutet und welche Folgen es mit sich bringt, dass Migrantinnen und Migranten die Dienste und Einrichtungen der Caritas aufsuchen.

³¹ Diese Leitlinien zur Öffentlichkeitsarbeit wurden erarbeitet von Dr. Thomas Broch, Silva Demirci, Anne Helmer, Michaela Pilters, Antonella Serio.

Ziele

Öffentlichkeitsarbeit im Zusammenhang der interkulturellen Öffnung dient folgenden Zielen:

- Barrieren werden überwunden, die Migrantinnen und Migranten und deren Selbsthilfeorganisationen den Zugang zu den Diensten und Einrichtungen der Caritas erschweren;
- Strukturen werden aufgebaut, die eine Partizipation von Migrantinnen und Migranten und deren Organisationen bei der Ausgestaltung der Dienstleistungsangebote ermöglichen und zu einer besseren Vernetzung sowohl zwischen den verschiedenen sozialen Diensten innerhalb des Verbandes beitragen als auch mit anderen Verbänden, der Kommune, Initiativen und Selbsthilfeeinrichtungen;
- durch interne Kommunikation wird innerhalb der Mitarbeiterschaft Verständnis für die Bedeutung und die Folgen der interkulturellen Öffnung geschaffen; durch Aufklärung und Motivation werden Ängste abgebaut;
- das einheimische Klientel wird auf den Prozess der interkulturellen Öffnung vorbereitet;
- die verbandliche Caritas, ihre Dienste und Einrichtungen werden in der Öffentlichkeit, gegenüber den Medien, gegenüber Partnern in der öffentlichen Verwaltung und der Wirtschaft sowie gegenüber der Politik als eine Organisation bekannt gemacht und profiliert, die sich dem Prozess der interkulturellen Öffnung stellt und ihre Tätigkeit darauf ausrichtet;
- die Öffentlichkeit sowie die Politik werden für die Notwendigkeit und für die positive Bedeutung einer interkulturellen Öffnung sensibilisiert und darüber aufgeklärt;
- indem sie diesen Sachverhalt öffentlich deutlich macht, trägt die Öffentlichkeitsarbeit mit zur Lösung dieser Probleme bei;
- in der Bevölkerung wird Verständnis gegenüber Migrantinnen und Migranten gefördert und werden Vorurteile abgebaut – mit dem Ziel, das Verhalten gegenüber dieser Bevölkerungsgruppe zu verändern;
- Lobbyarbeit, die auf die Verbesserung der politischen Rahmenbedingungen für Migrantinnen und Migranten abzielt, wird unterstützt.

1.1 Leitlinien

(a) Die Öffentlichkeitsarbeit der verbandlichen Caritas dient der Veröffentlichung der verbandspolitischen Position zum Prozess der interkulturellen Entwicklung unserer Gesellschaft und zur interkulturellen Öffnung der Dienste und Einrichtungen der Caritas. Diese Position liegt vor in den „Eckpunkten für einen Prozess der interkulturellen Öffnung der Dienste und Einrichtungen der verbandlichen Caritas“.

(b) Damit der Prozess der interkulturellen Öffnung gelingen kann, ist es unerlässlich, dass er im Bewusstsein der Mitarbeiterschaft verankert und dass ein Verständnis dafür geschaffen wird, dass interkulturelle Öffnung ein durchgängiges Prinzip der Caritasarbeit ist.

(c) Öffentlichkeitsarbeit muss sowohl auf spitzenverbandlicher Ebene als auch in den Diensten und Einrichtungen neue Wege beschreiten, um die differenzierte Zielgruppe der Migrantinnen und Migranten anzusprechen und zu erreichen, die bislang noch wenig ausdrückliche Beachtung gefunden hat.

Das bedeutet:

- Die Sprach- und Verständigungsprobleme, die Rezeptionsgewohnheiten und persönliche Motivationslagen bei den Migrantinnen und Migranten müssen bei der Gestaltung einer zielgruppen- und bedürfnisgerechten Kommunikationsarbeit berücksichtigt werden.
- Auch einheimische Mitarbeitende sollten Kenntnisse in Sprache und Kultur der Migrantinnen und Migranten erwerben.
- In einem kontinuierlichen Prozess müssen die Dienste und Einrichtungen der Caritas auf Migrantinnen und Migranten sowie auf andere Gruppen zugehen, von denen sie bislang – trotz bestehenden Bedarfs – auf Grund von Zugangsbarrieren noch nicht aufgesucht worden sind.
- Dies erfordert, von der zumeist üblichen „Komm-Struktur“ abzugehen und verstärkt „aufsuchende“ gemeinwesenorientierte Ansätze zu verwirklichen.

(d) Die Öffentlichkeitsarbeit muss dazu beitragen, dass Vernetzungsstrukturen geschaffen werden, die den interkulturellen Dialog fördern, die Partizipation der neuen Klientel an den institutionellen Abläufen ermöglichen und das anwaltschaftliche Handeln erleichtern und effizienter gestalten. Ebenso muss sie selbst interdisziplinär und interkulturell vernetzt vorgehen.

- Durch langfristige Kooperation von Migrationsdiensten mit den formellen und informellen Zusammenschlüssen von Migrantinnen und Migranten muss die Partizipation dieser Bevölkerungsgruppe ermöglicht und gefördert werden.
- Die Vernetzung von sozialen Diensten, Kommunen, Initiativen und Selbsthilfeorganisationen führt neben einer besseren Kooperation zu Synergieeffekten, fördert den Austausch innovativer Ideen und forciert den Prozess der interkulturellen Öffnung.

(e) Nicht nur die Präsentation der interkulturellen Zielsetzung der Einrichtungen und Dienste durch Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit erzeugt öffentliche Wirkung, sondern auch die Art und Weise, wie die Ausgestaltung der Dienste und Einrichtungen tatsächlich dem Anspruch der interkulturellen Öffnung gerecht wird. Die implizite Kommunikation durch die interkulturelle Qualität der Tätigkeit ist mindestens von gleicher Bedeutung wie die explizite Kommunikation. Es gehört daher zur Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit, durch interne Kommunikation den Prozess der Interkulturellen Öffnung zu fordern und zu fördern.

(f) In der externen Kommunikation fördert die Öffentlichkeitsarbeit die Offenheit und das Verständnis für die ethnische, kulturelle und religiöse Vielfalt und klärt über Hintergründe und Zusammenhänge auf.

1.2 Aspekte der Umsetzung

Die interne Kommunikation: Aufklärung und Sensibilisierung der Mitarbeitenden

Zur erfolgreichen Umsetzung des interkulturellen Öffnungsprozesses bedarf es der Transparenz des Handelns. Ohne diese kann die Motivation der Mitarbeitenden leiden und Misstrauen gegen den Öffnungsprozess entstehen.

- Die Mitarbeitenden müssen darüber aufgeklärt werden, was der Prozess der interkulturellen Öffnung für sie und ihre Tätigkeit bedeutet.
- Die Mitarbeitenden können durch Fortbildung, Supervision, Qualitätszirkel, innerbetriebliches Vorschlagswesen und anderes für die Notwendigkeit von Öffnungsprozessen sensibilisiert werden.
- Im Öffnungsprozess stärker involvierte Personen informieren regelmäßig über das bisher Erreichte und den Stand des Prozessgeschehens und zeigen Bereitschaft, Interessierte jederzeit in den Prozess zu integrieren.

Die interne Kommunikation: Personalführung

Interne Kommunikation als Personalführung unter dem Gesichtspunkt der interkulturellen Öffnung erfordert einen partizipativen Führungsstil, der die Interessen und Ängste der Mitarbeitenden berücksichtigt.

- Die Leitungsebene stellt zeitliche Ressourcen zur Verfügung für neue, zusätzliche Aufgaben, die im Zusammenhang mit der interkulturellen Öffnung anfallen.
- Sie praktiziert verstärkt Methoden der partizipativen Führung, führt unter der Perspektive der interkulturellen Öffnung Mitarbeiter(innen)- und Zielvereinbarungsgespräche, fördert die interkulturelle Teamentwicklung und pflegt einen intensiven Austausch mit den Mitarbeitervertretungsstrukturen.
- Sie überprüft die Methoden der Mitarbeiterpartizipation kontinuierlich auf ihre Wirksamkeit.

Die externe Kommunikation: bisherige Nutzer der Dienste und Einrichtungen

Die bisherigen Nutzerinnen und Nutzer der Dienste und Einrichtungen der Caritas müssen im Vorfeld des Prozesses der interkulturellen Öffnung angemessen durch Information und Aufklärung vorbereitet werden. Ihre Fragen, Besorgnisse, Interessen und Erfahrungen müssen ebenso wie diejenigen der Mitarbeitenden berücksichtigt und einbezogen werden.

Die externe Kommunikation: auf Migrantinnen und Migranten zugehen

Mangelnde Kenntnisse über die Infrastruktur der sozialen Dienste und Einrichtungen sowie über deren Aufgaben und Dienstleistungen sind ein wesentliches Hindernis dafür, dass Migrantinnen und Migranten diese Angebote in Anspruch nehmen. Hier gilt es, neue Wege in der Öffentlichkeitsarbeit zu beschreiten, die sich an den Bedürfnissen der unterschiedlichen Zielgruppen orientiert und deren Erfahrungen und Vorstellungen mit einbezieht. Neben den Methoden der medialen Kommunikation kommt der persönlichen Kommunikation für die kontinuierliche Informationsweitergabe in verschiedenen formellen und informellen Alltagszusammenhängen besondere Bedeutung zu.

Externe Kommunikation als „Aufsuchende“ Beratung

Die „Aufsuchende Beratung“ als externe Kommunikation

- informiert Migrantinnen und Migranten über Angebote und Maßnahmen der Einrichtungen und Dienste;
- ist ein Weg, um zu Migrantinnen und Migranten in deren Lebensumfeld Kontakt aufzunehmen;
- ermöglicht es, die Fähigkeiten und Ressourcen wahrzunehmen, über die Migrant(inn)en in ihrem eigenen familiären, sozialen und beruflichen Bereich verfügen und diese in den Beratungs- und Hilfeprozess einzubeziehen;
- bietet zugleich eine Informationsquelle für die Einrichtungen und Dienste, mit Hilfe derer sie Informationen zu Lebensbedingungen, Bedürfnissen, Interessen sowie über Informationslücken, Vorstellungen und Einstellungen zu den Institutionen des Versorgungssystems erhalten.

Kontakt zu Schlüsselpersonen

- Entscheidend ist die Kontaktaufnahme und -pflege zu wichtigen Schlüsselpersonen der verschiedenen sozialen, ethnischen, kulturellen oder religiösen Gruppen.
- Solche persönlichen Kontakte haben eine Multiplikationsfunktion und sind wichtig und hilfreich, um Informationen an die jeweiligen Zielgruppen weitergeben zu können.
- Sie ermöglichen vertiefte Kenntnisse über typische Migrationsbiographien sowie über Kommunikationsformen der jeweiligen Gruppe, die für eine gelingende Kommunikation unerlässlich sind.
- Die Kontaktaufnahme – zu den Schlüsselpersonen ebenso wie zu den Klientinnen und Klienten – muss langfristig strukturell verankert werden, um Vertrauen zu schaffen und die hier gesammelten Informationen für den Prozess der interkulturellen Öffnung systematisch zu nutzen.

Informationsmaterialien

- Bereits vorhandene Informationsmaterialien müssen auf Verständlichkeit überprüft und gegebenenfalls überarbeitet werden.
- Es genügt nicht, Informationsmaterialien, Vertragsformulare und anderes in verschiedene Sprachen zu übersetzen.

- Die Einrichtungen müssen prüfen, ob die beschriebenen Aufgaben, Angebote und Verträge sprachlich verständlich abgefasst sind und anderen kulturellen Orientierungsmustern Rechnung tragen.
- Eine kultursensible Öffentlichkeitsarbeit ist nicht nur mehrsprachig, sondern berücksichtigt auch Vorkenntnisse, Kommunikationsformen, Denkweisen und Informationsverhalten der Zielgruppen.
- Sie bevorzugt eine beschreibende Sprache, sprachliche Bilder und Symbole.
- Zur besseren Verständlichkeit der Informations- und Vertragsmaterialien hilft möglicherweise die Bezugnahme auf Versorgungssysteme in den Hauptherkunftsländern potentieller Klientinnen und Klienten.
- Muttersprachliche Publikationen, Medien sowie Hörfunk- und TV-Sender und -programme müssen verstärkt genutzt und deren Journalisten einbezogen werden.
- Notwendig sind nach Migrant(inn)engruppen spezifizierte Presseverteiler.

Externe Kommunikation: allgemeine Öffentlichkeit

Interkulturelle Öffnung als gesellschaftlicher und verbandlicher Prozess muss verstärkt Gegenstand der öffentlichen Kommunikation der verbandlichen Caritas auf allen Ebenen der verbandlichen Organisation werden.

- Die externe Öffentlichkeitsarbeit fördert das öffentliche Bewusstsein für mehr Offenheit im Umgang der verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen miteinander.
- Sie ist integraler Bestandteil der interkulturellen Öffnung insgesamt und trägt zentral zur Erfüllung der anwaltschaftlichen Aufgabe der Caritas bei.
- Sie stellt die verbandliche Caritas als eine Institution dar, die in ihren Diensten und Einrichtungen interkulturelle Öffnung leistet und zum gelingenden Miteinander in einer multikulturellen Gesellschaft beiträgt.
- Sie gewinnt Multiplikatoren für den gesellschaftlichen Prozess der interkulturellen Öffnung.

Partizipation und Vernetzung: eine Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit

Ein kontinuierlich und systematisch konzipiertes Angebot der Partizipation macht den Migrantinnen und Migranten deutlich, dass sie Ansprüche und Rechte wie die einheimische Bevölkerung auch haben und dass sie ihre Wünsche und Bedürfnisse einbringen müssen, um bestehende Angebote zu verändern.

Für die Einrichtungen und Dienste der Caritas wirkt sich die Partizipation von Migrantinnen und Migranten in mehrfacher Weise aus:

- Sie ist ein Mittel der kontinuierlichen Bedarfserhebung und eine Gelegenheit zur Selbstkorrektur im Prozess der interkulturellen Öffnung.
- Die im Rahmen der interkulturellen Öffnung erprobten Partizipationsformen können als Modell für Dienste und Einrichtungen gelten und sukzessive auch auf andere Zielgruppen erweitert werden.
- Partizipation kann zum freiwilligen Engagement von Migrantinnen und Migranten in den Diensten und Einrichtung der Caritas führen und die Mitarbeitenden entlasten.
- Dafür müssen die Konzepte der Freiwilligenarbeit systematisch daraufhin weiterentwickelt werden, dass sie den spezifischen Hilfebedarfen und den persönlichen Motivationen und Prägungen der Migrantinnen und Migranten gerecht werden.

2. Fort- und Weiterbildung im Kontext der interkulturellen Öffnung der Dienste und Einrichtungen der verbandlichen Caritas³²

Einführung

Die Leitlinien für die Fort- und Weiterbildung im Kontext der interkulturellen Öffnung der Dienste und Einrichtungen der verbandlichen Caritas bieten Orientierung sowohl für Träger von Angeboten der Fort- und Weiterbildung als auch für Träger von Diensten und Einrichtungen sowie deren berufliche, ehrenamtliche und freiwillige Mitarbeiter(innen).

Ein wesentlicher und verbindlicher Bezugspunkt sind die „Leitlinien für Qualität in der Fort- und Weiterbildung der Caritas“.³³ Die Leitlinien für die Fort- und Weiterbildung im Kontext der interkulturellen Öffnung der Dienste und Einrichtungen der verbandlichen Caritas verstehen sich als eine Konkretisierung. Sie beziehen sich ausschließlich auf den Bereich der Fort- und Weiterbildung. Fragen der Ausbildung werden nicht behandelt. Dieser Bereich bedarf einer eigenen intensiven Beschäftigung. Gleichwohl gehen wir davon aus, dass Ausbildungsträger das Thema „interkulturelle Kompetenz“ in ihre Lehr- und Ausbildungspläne integrieren.

Entsprechend ihrer Bezeichnung bieten die Leitlinien keine detaillierten Beschreibungen von „Modell-Fortbildungen“. Sie konzentrieren sich auf wesentliche und unverzichtbare Aspekte von Bildungsangeboten der Mitarbeiter(innen), der Trägervorteiler(innen) und der Führungskräfte in den Diensten und Einrichtungen der verbandlichen Caritas. Der Erwerb von interkultureller Kompetenz wird so zu einem dauernden Thema in der Organisation und ist Teil der Leitungsverantwortung. Interkulturelle Öffnung muss institutionell gewollt sein und es ist Aufgabe der Leitung, entsprechende Maßnahmen zu ergreifen, um sie zu initiieren und umzusetzen. Dies verlangt insbesondere die interkulturelle Qualifizierung sowohl der Mitarbeiter(innen) als auch der Leitung einer Organisation.

Interkulturelle Öffnung und die Entwicklung interkultureller Kompetenz sind auf Dauer angelegte Prozesse, die durch Fort- und Weiterbildung, durch

³² Diese Empfehlungen zur Fort- und Weiterbildung wurden erarbeitet von Kai Diekelmann, Ilona Grammer, Hermann Krieger, Regine Rosner, Martha Wiggermann, Michaela Zalucki.

³³ Deutscher Caritasverband e.V., Fortbildungs-Akademie (Hrsg.): Leitlinien für Qualität in der Fort- und Weiterbildung der Caritas. Stand: 28. Mai 2003. An der Entwicklung der Leitlinien waren Fortbildnerinnen und Fortbildner von Diözesan-Caritasverbänden, Akademien und Bildungsinstitutionen in der verbandlichen Caritas beteiligt. Diese Qualitätsleitlinien bilden die Grundlage des „Netzwerk Qualität in der Fort- und Weiterbildung der verbandlichen Caritas“, das Anfang Dezember 2004 gegründet wurde.

Projekte oder Maßnahmen sowie durch interkulturell kompetente Fortbildner(innen), Organisationsberater(innen) oder Fach- und Führungskräfte initiiert werden können. Dabei erhält die Verbindung von Praxiserfahrung und Theorie im Sinne eines ganzheitlichen Lernens eine herausragende Bedeutung. Hierbei kann es sich um einzelne und/oder kleinere Maßnahmen und Projekte handeln, deren Ergebnisse weitere Aktivitäten anregen können und sollen.

2.1 Ziele

Fort- und Weiterbildungen im Kontext der interkulturellen Öffnung der Dienste und Einrichtungen der verbandlichen Caritas

- fördern bei Mitarbeiter(inne)n sowie bei Führungskräften die Entwicklung interkultureller Kompetenz als Grundlage professionellen Handelns.
- initiieren über Projekte, die gleichzeitig in Bildungsveranstaltungen und Organisationen verankert sind, interkulturelle Lern- und Entwicklungsprozesse in den Diensten und Einrichtungen der verbandlichen Caritas.
- etablieren interkulturelles Lernen³⁴ als ein dauerhaftes Thema in der gesamten Organisation.

2.2 Grundlagen

Zentral für Fort- und Weiterbildung im Kontext interkultureller Öffnung ist der Begriff der interkulturellen Kompetenz.

Kulturen prägen Menschen und Menschen verändern Kulturen. Kultur ist ein System von Einstellungen, Werten, Lebenswelten, Konzepten und Überzeugungen. Mit Hilfe dieses Systems reagieren gesellschaftliche Gruppen im Sinne eines gemeinsamen Repertoires. Kulturelle Kompetenz beschreibt daher die Kenntnis des dieser Gruppe gemeinsamen Systems von Symbolen, Bedeutungen, Normen und Regeln, die das Verhalten der Gruppenmitglieder bestimmen. Jede/r weiß, wie man sich in einer Situation angemessen verhält. Dabei handelt es sich nicht um ein starres System, zum Beispiel bezogen auf ein Herkunftsland, eine Ethnie oder eine Religionszugehörigkeit. Vielmehr entstehen Identität und kulturelle Zuordnung, indem Menschen ihre Lebenswelt aus ihren Lebenszusammenhängen und Orientierungsnotwendigkeiten immer wieder neu definieren. Was übereinstimmend gilt, muss in den verschiedenen Kontexten stets neu ausgehandelt werden.

34 Interkulturelles Lernen wird verstanden im Sinne von Lernen zur Entwicklung von interkultureller Kompetenz.

Unter interkultureller Kompetenz wird die Fähigkeit verstanden, sich der eigenen kulturellen Prägung bewusst zu werden, die eigene Wahrnehmung zu reflektieren, Unterschiede zwischen sich und den anderen wahrzunehmen und mit dem Anderssein des Gegenübers einfühlsam, respektvoll und nicht diskriminierend umgehen zu können. Interkulturelle Kompetenz hat als Teil professionellen Handelns eine stark persönliche Dimension, insofern sie alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstreflexion fordert, damit eine interkulturelle Begegnung auf der strukturellen Ebene eines Dienstes oder einer Einrichtung möglich wird.

Fort- und Weiterbildung fördern die Entwicklung der interkulturellen Kompetenz und damit der interkulturellen Öffnung. Um dieses Ziel zu erreichen, gestalten Anbieter von Fort- und Weiterbildung idealerweise einen Dialog,³⁵ an dem neben ihnen auch Leitungsverantwortliche von Organisationen (in ihrer Funktion als Entsender von Teilnehmer[inne]n) beteiligt sind. Maßnahmen, Formen und Elemente für die Gestaltung eines solchen Dialogs sind vielerorts noch zu entwickeln (z.B. strukturierte Bedarfserhebungen seitens der Bildungsanbieter; differenzierte Bedarfsmeldungen der Organisationen; dokumentierte Kontrakte, Mitarbeiterentwicklungs- und Zielvereinbarungsgespräche).

2.3 Entwicklung und Gestaltung der Bildungsangebote

Bei der Entwicklung und Gestaltung der Bildungsangebote im Kontext interkultureller Öffnung sind folgende Aspekte besonders hervorzuheben:

Organisationsorientierung

Berufliche Fort- und Weiterbildung zur (Weiter-)Entwicklung interkultureller Kompetenzen berücksichtigt die Realität der Organisationen: den jeweiligen Aufgaben- und Verantwortungsbereich der Teilnehmer(innen) auf der Ebene

35 „Entsender bringen [in den Prozess der Entwicklung von Bildungsangeboten] den Bedarf ein, den sie im Rahmen ihrer Unternehmens- und Mitarbeiterführung sowie in Prozessen der Organisations- und Personalentwicklung festgestellt haben. Die Teilnehmer/innen bringen die von ihnen entwickelten Qualifizierungsinteressen vor dem Hintergrund ihrer beruflichen Funktion und Tätigkeit sowie der Vorstellungen ihrer weiteren beruflichen Entwicklung [in den Dialog mit ihren/m Vorgesetzten sowie in den Bildungsprozess] ein. Wir als Anbieter von Fort- und Weiterbildung bringen unsere spezifischen konzeptionellen, methodischen und didaktischen Kompetenzen ein und entwickeln unsere Angebote in Anbindung an die Bedarfsmeldungen der Entsender, an die Qualifizierungswünsche der Teilnehmer/innen, sowie an systematische Trend- und Bedarfsanalysen. Darüber hinaus geben wir innovative Impulse für die Weiterentwicklung. Dabei sind wir uns möglicher Interessenskonflikte und Spannungen bewusst, die auf Grund unterschiedlicher Rollen bzw. Perspektiven entstehen können. Mit den Kunden schließen wir einen eindeutigen und dokumentierten Kontrakt.“ (Vgl. Deutscher Caritasverband e.V., Fortbildungs-Akademie (Hrsg.): Leitlinien für Qualität in der Fort- und Weiterbildung der Caritas. Stand: 28. Mai 2003, S.5).

der Führungskräfte und Mitarbeiter(innen) sowie Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse in den Organisationen. Teilnehmer(innen) von Fort- und Weiterbildungen werden darin qualifiziert, Entwicklungsprozesse der interkulturellen Öffnung in ihren Organisationen zu initiieren und mit zu gestalten.

Personenorientierung

Unter Personenorientierung ist der Bereich der persönlichen Fähigkeiten und Einstellungen angesprochen, insbesondere die (Selbst-)Reflexion, die integraler und zentraler Bestandteil von Fort- und Weiterbildungen sein muss. Teilnehmer(innen) werden darin unterstützt, sich ihrer Wahrnehmungen, Erfahrungen und Haltungen, ihres Selbst- und Menschenbildes bewusst zu werden. Hier geht es im Kern um eine selbstreflexive Haltung gegenüber dem Eigenen und dem Fremden, um das Bewusstwerden eigener Fremdheitsgefühle, um die Auseinandersetzung, das Verstehen sowie das Aushaltenkönnen und schließlich die Akzeptanz solcher Gefühle, die den Weg ebnen zum Verstehen des Anderen.

Prozessorientierung

Interkulturelle Kompetenz kann nicht mit einer Technik gleichgesetzt werden, mit einem Bündel von Handlungsinstrumenten, die schnell erlernbar und dann je nach Situation und Person(en) effizient eingesetzt werden können. Interkulturelle Kompetenz besteht neben spezifischen Wissenskompetenzen aus Haltungen, Einstellungen und Herangehensweisen, die im Rahmen eines persönlichen Entwicklungsprozesses erworben werden. Analog dazu sind Bildungsangebote so zu gestalten, dass individuelle Entwicklungsprozesse beachtet und gefördert werden (Transfer und Verantwortung der Organisation).

Lernen im Dialog – lernende Gruppe

Selbstreflexion und Selbstwahrnehmung haben als Pendant die Fremdwahrnehmung. Die Differenzierung zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung – so auch die Wahrnehmung eigener und fremder Kulturgebundenheit – vollzieht sich in der Begegnung von Menschen, in der Art und Weise ihrer Kommunikation sowie in der Reflexion darüber. Interkulturelle Kompetenz wird daher im Kontakt mit anderen, in einer lernenden Gruppe, im Dialog mit anderen weiterentwickelt.

Lehrende und Lernende aus unterschiedlichen Kulturen

Dozent(inn)en verstehen sich nicht nur als Lehrende, sondern immer auch als Prozessgestalter(innen) und -begleiter(innen) sowie als Lernende. Auch für sie geht es darum, sich der eigenen kulturellen Prägung bewusst zu sein, die eigene Wahrnehmung zu reflektieren und mit der Kulturgebundenheit von Lernenden sowie ihren unterschiedlichen Lehr- und Lernkulturen respektvoll umzugehen.

Integratives Lernen

Der Erwerb interkultureller Kompetenz umfasst verschiedene Ebenen oder Dimensionen und kann nicht auf den Erwerb und die Vermittlung von Wissen begrenzt werden wie etwa Grundlagenwissen zum Verständnis von Kultur, zu Formen der Migration sowie kultur- und ethniespezifisches Wissen und die kollegiale Erschließung dieses Wissens. Lernen ist vielmehr zu verstehen als ein Lernen von „Kopf, Herz und Hand“. Daher ist im Sinne der Leitlinien für Qualität in der Fort- und Weiterbildung der Caritas zu gewährleisten, dass drei Dimensionen beachtet werden: die intellektuell-kognitive, die emotional-affektive sowie die instrumentell-praktische Dimension. Im Sinne der Personen- und Prozessorientierung sollten diese Dimensionen in den Bildungsangeboten in geeigneter Weise miteinander verschränkt werden.

Wirkungen der Bildungsprozesse

Wichtiger als kurzfristige Erfolge sind dauerhafte Wirkungen auf Teilnehmer(innen) und Organisationen. Damit Bildungsprozesse im Kontext interkultureller Öffnung sowohl für die Teilnehmer(innen) als auch für die Entsender einen solch nachhaltigen Sinn und Nutzen erbringen können, erfolgt die Teilnahme idealerweise auf freiwilliger Basis. In den Bildungsveranstaltungen ist durch die Orientierung an kultureller Vielfalt und durch den Einsatz geeigneter Methoden und qualifizierter Dozent(inn)en der Transfer der Lerninhalte in den Alltag sicherzustellen. Bei Bedarf sollten darüber hinaus Praxisbegleitung und -reflexion oder andere begleitende oder nachfolgende Maßnahmen sichergestellt werden.

Der Erwerb interkultureller Kompetenz ist zunächst als personenbezogener Prozess zu verstehen, der im Sinne des Konzeptes der lernenden Organisation auch in Organisationen seine Wirkung entfalten soll. Um die Entwicklung von Personen und Organisationen zu ermöglichen und zu gewährleisten, sind neben Fort- und Weiterbildung als Maßnahmen der Personalentwicklung separate Maßnahmen der Organisationsentwicklung erforderlich, zum Beispiel Projekte zu Konzeptentwicklung oder Beratung

und Begleitung durch externe Expert(inn)en zu einer interkulturellen Ausrichtung von Angeboten sowie Diensten und Einrichtungen.

Am Ende von Bildungsveranstaltungen stehen die Initiierung und auch Institutionalisierung interkultureller Lern- und Entwicklungsprozesse in den eigenen Organisationen im Vordergrund und nicht formale Prüfungen. Für nachhaltige Wirkungen im Sinne des Erwerbs interkultureller Kompetenz von Teilnehmer(inne)n von Bildungsveranstaltungen und von Organisationen werden nachfolgend beispielhaft einige Indikatoren benannt.

Erfolgsindikatoren für Teilnehmer(innen)

Teilnehmer(innen) von Bildungsveranstaltungen

- können das eigene Bedingungs-, Bezugs- und Wertesystem sehen und eigene Einstellungen, eigenes Verhalten und Handeln kritisch reflektieren;
- können interkulturelle Situationen und Zusammenhänge wahrnehmen, sie mit ihren Fragestellungen erfassen und mit ihren Chancen begreifen;
- verfügen über soziokulturelles Wissen, zum Beispiel zu Migrationsgeschichte und -politik, zur rechtlichen Situation, zu sozialen Phänomenen, Lebenswelten, Kulturkonzepten;
- können interkulturelle Prozesse initiieren;
- können Sensibilität in interkulturellen Lernprozessen bei anderen fördern;
- können Konflikte im interkulturellen Kontext wahrnehmen und bearbeiten;
- können das Gelernte in die Struktur der eigenen Organisation übertragen;
- können Diskriminierungen gegensteuern und Benachteiligungen abbauen.³⁶

³⁶ Vgl. Fischer, Veronika u.a.: Evaluation des Zertifikatskurses „Interkulturelle Kompetenz für BeraterInnen und PädagogInnen im Bereich der Berufsorientierung“, S.2 (unveröffentlichtes Manuskript).

Erfolgsindikatoren für Organisationen

Interkulturell kompetente Organisationen³⁷

- verstehen sich als „lernende Organisation“ im Sinne interkultureller Kompetenz, so dass entsprechende Prozesse der Selbststeuerung sowie Persönlichkeitsentwicklung der beteiligten Personen, des Teamlernens, des vernetzten Denkens und Handelns und der Orientierung an gemeinsamen Visionen eine hohe Bedeutung haben;
- verstehen interkulturelle Öffnung nicht als zusätzliche, sondern als eine anders gestaltete Arbeit und als einen permanenten Prozess, innerhalb dessen kontinuierlich entsprechende Maßnahmen und Projekte initiiert, durchgeführt und evaluiert werden;
- haben interkulturelle Kompetenz in ihr Wissensmanagement integriert;
- können die entsprechenden Kompetenzprofile ihrer Dienste und Einrichtungen nach innen und nach außen darstellen;
- spiegeln in der Ausrichtung der Angebote und der Werbung sowie in der Öffentlichkeitsarbeit die multikulturelle Realität wider;
- haben neugierige Mitarbeiter(innen) und offene Dienste und Einrichtungen für Menschen aus verschiedenen Kulturen;
- entwickeln multikulturelle Teams hin zu interkulturell kompetenten Teams;
- haben vernetzte Strukturen zu den Migrationsdiensten und migrations-spezifischen Netzwerken;
- verfügen über angemessene Lösungsstrategien für Kommunikationsprobleme und Konflikte in interkulturellen Kontexten und tragen daher zu Reduzierung solcher Konflikte bei;
- leisten Beiträge in Kirche und Gesellschaft zum interkulturellen Dialog;
- verstehen interkulturelle Öffnung als Qualitätskriterium.

³⁷ Die Erfolgsindikatoren für interkulturell kompetente Organisationen gelten sowohl für die entscheidenden Organisationen als auch für die Anbieter der Fort- und Weiterbildungen.

3. Vernetzung von Migrationsdiensten, Fachdiensten und Einrichtungen der verbandlichen Caritas³⁸

Die interkulturelle Öffnung von Einrichtungen und Diensten ist eine komplexe Aufgabe, die spezifische Kompetenzen, neue Arbeitsformen und ein fachbereichsübergreifendes Herangehen erfordert. Hierzu gehört auch, vernetztes Arbeiten stärker in den Blick zu nehmen, denn damit kann ein Transfer von Spezialkompetenzen geleistet und können Synergieeffekte erzielt werden. Das Papier – Leitlinien zur Vernetzung – gliedert sich in zwei Teile: einen ersten allgemeinen Teil zu Prinzipien und Strukturen von Vernetzung und einen zweiten Teil, der Vernetzung für das konkrete Projekt der interkulturellen Öffnung im Bereich der verbandlichen Caritas beschreibt.

3.1 Grundlagen

Begriffsbestimmung

Vernetzung bedeutet, reguläre und regelmäßige Verbindungen auf der Ebene von Institutionen, Organisationen und Handlungsfeldern zu schaffen. Kooperation dagegen steht für das praktische und punktuelle Zusammenwirken einzelner Institutionen, Organisationen und Akteuren in konkreten Angelegenheiten und Projekten und ist vielfach abhängig von speziellen Kontakten zwischen einzelnen Personen. Vernetzung schafft hingegen die Grundlage dafür, dass Kooperationen nicht nur sporadisch, zufällig und/oder personenabhängig zustande kommen, sondern auf eine längere Perspektive hin, systematisch und umfassend, das heißt alle relevanten Beteiligten einbeziehend. Ein Netzwerk besteht aus mehreren Elementen, die untereinander Verbindungen aufweisen und dadurch einen Austausch von Informationen, Materialien, Dienstleistungen oder Werten ermöglichen.³⁹

38 Diese Leitlinien zur Vernetzung wurden erarbeitet von: Abigail Cantalapiedra, Mervi Herrala, Peter Schibalski, Antonella Serio, Karin Vorhoff, Stefan Wagner, Bernhard Zepf.

39 Ernst, Jörg, „Die Bedeutung von Vernetzungsstrukturen für die interkulturelle Öffnung“. In: Brücken bauen – Fäden spinnen. Interkulturelle Öffnung der Caritas und die Rolle des Migrationsdienstes. Dokumentation der Fachtagung des Deutschen Caritasverbandes in Bonn, 14.-16.05. 2003, Deutscher Caritasverband e.V., Referat Migration und Integration (Hrsg.), Redaktion: Antonella Serio, Karin Vorhoff. Freiburg 2004, S. 62-70.

Ziele von Vernetzung

Allgemeine Ziele einer Vernetzung im Feld sozialer Arbeit sind:

- Bündelung und Austausch von Ressourcen,
- Optimierung von Hilfeprozessen,
- Erweiterung des Angebots,
- Erhöhung der Transparenz von Angeboten und Maßnahmen,
- Kundenorientierung: bedarfsgerechte Dienstleistung in einem Netz,
- Erschließung von Synergieeffekten,
- Abbau und Vermeidung von Spannungen oder Konkurrenzen zwischen den beteiligten Dienstleistenden und Institutionen,
- Bedürfnisgerechte Abrufbarkeit von Kompetenzen, Ressourcen und Hilfen,
- Qualitätsentwicklung,
- Förderung interdisziplinärer und interkultureller Kompetenz.

Bedingungen von Vernetzung

Grundvoraussetzungen eines funktionierenden Netzwerks sind:

- Beteiligung möglichst aller für die Zielverwirklichung relevanten Akteure,
- Bedarfs- und Potentialanalyse im Blick auf die Zielgruppen, die Akteure im Sozialraum sowie auf die Beteiligten des Netzwerks,
- Klare und gemeinsame Zielbestimmung,
- Institutionalisierung,
- Konfliktregelungsmechanismen,
- Nachhaltigkeit,
- Verbindlichkeit,
- Kommunikations- und Informationskultur,
- Zeit und Kontinuität.⁴⁰

Anforderungen an die jeweiligen Akteure im Netzwerk sind darüber hinaus

40 Zusammengefasst in Anlehnung an: Jörg Ernst, ebenda; Hanna Eimmermacher, „Netzwerkarbeit“. In: Radice von Wogau, Janine; Eimmermacher, Hanna; Lanfranchi, Andrea (Hrsg.), Therapie und Beratung von Migranten. Systemisch-interkulturell denken und handeln. Weinheim, Basel: Beltz Verlag 2004: S. 65-78.

- *auf institutioneller Ebene:* Personalentwicklung, die für neue Arbeitsform und Paradigmenwechsel qualifiziert,
- *auf Leitungsebene:* Förderung und Forderung der Vernetzung als Methode und des jeweiligen Netzwerkes im Konkreten durch entsprechende strategische Zielsetzung,
- *auf der Ebene der Mitarbeitenden:* Motivation, Flexibilität und Teamfähigkeit.

Wege zur Vernetzung

Auch wenn Zuschussgebende die Vernetzung mehrerer im sozialen Feld tätiger Akteure zunehmend zum Förderungskriterium erheben und damit nicht immer von völliger Freiwilligkeit beim Aufbau eines Netzwerkes ausgegangen werden kann, können die Bedingungen einer erfolgreichen Vernetzung nicht angeordnet werden, sondern müssen von allen am Netzwerk zu beteiligenden Akteuren erarbeitet werden. Der Weg zu einer Vernetzung entspricht daher einem Prozess der Verständigung und gegenseitigen Anerkennung unter den potentiellen Partnern des Netzwerkes.

Gute Voraussetzungen und eine erste Basis künftiger Vernetzung können geschaffen werden, indem die potentiellen Partner bereits im Rahmen von Projektarbeit zusammengearbeitet haben. Denn Projektarbeit ist ein geeignetes Instrument, neue Ansätze und Ideen zu erproben und Veränderungsprozesse in die Wege zu leiten, ohne sich schon auf definitive Strukturen festlegen zu müssen. Durch Projektarbeit kann beispielhaft auf einem begrenzten Gebiet und mit einer begrenzten Zahl von Akteuren die Basis für noch zu entwickelnde Vernetzungsstrukturen gelegt werden. Ziel einer solchen Projektarbeit wäre, die Vernetzung als Kooperation von Fachleuten aus unterschiedlichen Fachbereichen voranzutreiben und dadurch zu einer Fortentwicklung fachübergreifender Kompetenzen aller Beteiligten beizutragen.

Eine wesentliche Voraussetzung für den Aufbau und das Funktionieren eines Netzwerkes ist dessen Unterstützung durch die Leitungsebenen, die in allen Phasen der Vernetzung involviert sein müssen. Steht die Leitung hinter dem Netzwerkgedanken und dem konkreten Netzwerk, können auch Krisen gemeistert werden.

Die Voraussetzungen und Schritte zum Aufbau eines formellen Netzwerkes lassen sich wie folgt systematisieren:

Schritt 1: Initiative

An vernetztem Arbeiten interessierte Akteure der sozialen Arbeit ergreifen eine erste Kontaktinitiative zu allen potentiell am Netzwerk zu beteiligenden Partnern. Dies erfolgt auf der Basis

- einer ersten Analyse des Problems, dessen sich das Netzwerk annehmen will,
- einer Abklärung des sozialen und institutionellen Feldes, in das das Netzwerk hineinwirken will,
- einer vorläufigen Zielformulierung,
- der eigenen Potentialbestimmung.

Schritt 2: Abklärung und Verständigung

Unter Beteiligung aller potentiellen Partner eines Netzwerks ist eine Situations-, Bedarfs- und Potentialanalyse vorzunehmen. Diese beinhaltet

- eine Bestandsaufnahme
 - der sozialen Situation und Problemlagen im Sozialraum, auf die das Netzwerk einwirken will,
 - der Bedarfe im Sozialraum,
 - bestehender Kooperationen und Vernetzungen von Akteuren in der sozialen Arbeit und von Betroffenen,
- eine Potentialanalyse und -klärung auf der Basis von
 - gegenseitiger Kenntnis und Anerkennung der jeweiligen Qualifikation, Leistungsprofile, Kompetenzen und Möglichkeiten,
 - Wissen um die jeweils eigenen Handlungsgrenzen und um den Handlungsrahmen der anderen,
- ein Interessenabgleich unter den Partnern des Netzwerks in Form
 - einer Klärung der Motive und Interessen, die die Partner mit dem Netzwerk verbinden,
 - einer Aufstellung der Geben- und Nehmens-Beziehungen innerhalb des Netzwerks,
 - eines Abgleichs auch zwischen Trägern und Netzwerk, sofern im Netzwerk mehrere Träger involviert sind.

Dieser Klärungsprozess erfordert von allen Beteiligten folgende Haltungen:

- Grundlegende Bereitschaft, den „institutionellen Blick“ auf Problemstellungen zu verlassen und Probleme in ihrer Mehrdimensionalität wahrzunehmen,
- Kooperationsbereitschaft als Wille zu gemeinsamer Zielsetzung und Problemlösung,
- Akzeptanz von Vernetzung und Kooperation als selbstverständlichen Teil der beruflichen Praxis,
- Bereitschaft, eigene Kompetenz zu teilen oder abzutreten,
- Offenheit für andere Arbeitsansätze, Arbeitsweisen, Strukturen, Kooperationen, Partner.

Die Analyse mündet in die Verständigung auf eine gemeinsame Problemsicht und einer demgemäßen Zielbestimmung. Auch hat eine Einigung auf die Beteiligten eines künftigen Netzwerks stattzufinden.

Förderlich ist dem Netzwerk

- eine klare Unterstützung des Vernetzungsprozesses und des Netzwerkes durch die Leitung
- bei gleichzeitigem aktivem Einbezug der Mitarbeitenden in die Gestaltung des Netzwerkes.

Schritt 3: Ziel- und Leistungsbestimmung

Voraussetzung jedes funktionierenden Netzwerkes ist eine solide Ziel- und Leistungsbestimmung, die ebenfalls unter Beteiligung aller Partner vorgenommen werden sollte. Hierzu gehört die Bestimmung und Aufstellung von:

- Zielgruppe(n),
- Globalziel,
- operationalen Zielen,
- Indikatoren zur Zielerreichung.

Mit der Operationalisierung des Globalziels werden die einzelnen Ziele des Netzwerkes konkretisiert. Dies erfolgt am besten, indem man sich auf die Kernleistungen festlegt. Außerdem werden Indikatoren zur Zielerreichung aufgestellt, um die Nachhaltigkeit des Netzwerkes zu sichern.

Schritt 4: *Institutionalisierung*

Wesentliches Unterscheidungsmerkmal eines Netzwerks von einer Kooperation ist dessen Institutionalisierung. Diese erfolgt, indem eine Vereinbarung oder Geschäftsordnung durch alle Beteiligten des Netzwerks ausgearbeitet und unterzeichnet wird.

Diese Übereinkunft sollte folgende Punkte berücksichtigen:

- Globalziel und dessen Operationalisierung,
- Kriterien und Maßnahmen zur Überprüfung der Zielerreichung,
- Struktur, das heißt Aussagen zu:
 - Mitgliedern und Beteiligten,
 - Funktion, Kompetenzen, Ressourcen, Aufgaben, Verpflichtungen und Verantwortlichkeiten der Netzwerkteilnehmer in Bezug auf das Netzwerk,
 - Koordinierungsstelle, deren Aufgaben und Verantwortlichkeiten,
 - gegebenenfalls Beirat/Gremium, dessen Aufgaben und Verantwortlichkeiten,
 - Regelung zu Entscheidungsprozessen und Verfahrensabläufen,
 - Sitzungsfrequenz und -struktur,
 - Mechanismen zur Regelung von Konflikten und zum Umgang mit Krisen,
- Finanzplan,
- gegebenenfalls Zeitrahmen der Aktivität des Netzwerks.

Ein Netzwerk zielt im Vergleich zu Formen loser Kooperation auf Nachhaltigkeit im Sinne von Kontinuität, Verbindlichkeit, langfristigem Zielverfolg und dauerhaften Ergebnissen ab. Dies wird durch die Institutionalisierung des Netzwerks im oben beschriebenen Sinne gewährleistet.

Parallelschritt: *Adaption und Aktualisierung*

Bei aller erforderlichen Institutionalisierung muss ein Netzwerk stets auch die nötige Flexibilität besitzen, um auf neue Bedingungen und Bedarfe reagieren zu können. Hierzu müssen die Funktionalität und Bedarfsgerechtigkeit des Netzwerks regelmäßig überprüft werden. Auf dieser Basis muss das Netzwerk an die aktuellen Gegebenheiten und Erfordernisse angepasst werden. Voraussetzung hierfür ist die Offenheit des Netzwerks für neue Partner, Ansätze, Arbeitsweisen und Zielformulierungen. Solche Änderungen müssen sich auch in der Geschäftsordnung des Netzwerks niederschlagen.

Strukturen und Aufgaben des Netzwerks

Wie ausgeführt zeichnet sich ein Netzwerk durch eine klare und solide Struktur aus und stellt sich den aus Globalziel und operationalen Zielen abgeleiteten Aufgaben. Zu einer solchen Struktur gehören bestimmte Netzwerkelemente mit verschiedenen Aufgaben. Allen Beteiligten sollte dabei klar sein, dass vernetztes Arbeiten auch ein Arbeiten jenseits oder quer zu etablierten Hierarchien, Gremien und Arbeitsstilen bedeuten kann. Die Legitimation der Netzwerkgruppen und ihrer Aufgaben muss daher von allen Netzwerkpartnern verbindlich anerkannt werden.

Zur Orientierung für jene, die ein Netzwerk planen oder bereits begründet haben, zeigt die folgende Darstellung beispielhaft eine solche Netzwerkstruktur mit ihren Gremien und jeweiligen Aufgabenstellungen.

Netzwerkelemente	Aufgaben
Koordinierungsstelle	<ul style="list-style-type: none"> • Koordination und Moderation des Netzwerks, • Vertretung des Netzwerks nach innen und außen, • Anlaufstelle des Netzwerks nach innen und außen, • Sicherung der Mittel.
Beirat (kann auch Nicht-Mitglieder aufnehmen)	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung der Koordinierungsstelle, • Beratung der Facharbeit, • Legitimation/Vergewisserung der Zielformulierung und der strategischen Planung, • Vorbereitung/Unterstützung der konzeptionellen und strategischen Arbeit der Arbeitsgruppen, • gegebenenfalls Sicherung der Mittel, • Lobbyarbeit.
Arbeitsgruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Konzeptionelle und strategische Arbeit <ul style="list-style-type: none"> – Positionierung, – Bündelung der gemeinsamen Problemsicht zu Handlungsansätzen, – Entwicklung von bedürfnisgerechten Angeboten – Entwicklung einer gemeinsamen Fortbildungsstrategie, – Projektplanung; • Facharbeit nach thematischen Schwerpunkten;

Netzwerkelemente	Aufgaben
Arbeitsgruppen (Fortsetzung)	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbereitung der Abstimmungsprozesse über die Aufgaben und Vorhaben des Netzwerks; • Informationsaustausch über für das Netzwerk relevante Entwicklungen in den Fachbereichen; • fachbereichsübergreifende Fallbesprechung; • Entwicklung gemeinsamer Problemsicht und Handlungsansätze.
Plenum	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsorgan, • Einsetzung und Legitimation der Arbeitsgruppen, • Kontrolle und Legitimation der Koordinationsstelle, • Kontrolle und Legitimation des Beirats, • Informationsaustausch über für das Netzwerk entscheidungsrelevante Entwicklungen in den Fachbereichen, • Abstimmung fachbereichsübergreifender Arbeit; • Abstimmung über die Aufgaben und Vorhaben des Netzwerks, • mittel- und langfristige Planung.
Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> • Einbringen von Fachkompetenzen, • Durchführen der Facharbeit, • Entsendung von Vertreter(inne)n in Beirat, • Teilnahme Plenum, • Teilnahme und gegebenenfalls Input zu gemeinsamen Fortbildungen.
Geschäftsordnung	<ul style="list-style-type: none"> • Legitimation der Gremien und Verfahrensregelungen, • Leistungsprofile und Aufgabenplan der einzelnen Gremien und Mitglieder, • Finanzplan, • Zeitplan, • Prüfkriterien.

Folgende Aufgaben fallen nicht per se einem bestimmten Netzwerkelement zu, sondern sind in der Geschäftsordnung festzulegen:

- Verantwortlichkeit für das Netzwerk nach innen und außen (gegebenenfalls durch Geschäftsführung/geschäftsführenden Vorstand, die/der als Gremium einzurichten ist),
- Berufung des Beirats,

- Wahl der Koordinierungsstelle,
- Ausarbeitung und Änderung der Geschäftsordnung,
- Öffentlichkeitsarbeit,
- Gewinnung und Begleitung von Ehrenamtlichen.

Vor allem größere Netzwerke benötigen zur Frage der Geschäftsordnung Beratung.

Mitarbeitenden der beteiligten Dienste und Einrichtungen ist die Struktur des Netzwerks zu kommunizieren und kompetente Ansprechpartner für Fragen und Probleme müssen bereitstehen.

3.2 Interkulturelle Öffnung und die Vernetzung der Einrichtungen der verbandlichen Caritas

Ausgangssituation und die Notwendigkeit vernetzten Arbeitens

Wie bereits erwähnt, ist die interkulturelle Öffnung ein umfassender Prozess einer Neuakzentuierung von Ansätzen, Perspektiven, Aufgaben und Inhalten sozialer Arbeit. Dieser Prozess kann das Arbeiten in und mit Netzwerken erforderlich machen.

Migrantinnen und Migranten im System sozialer und gesundheitlicher Versorgung

In Deutschland ist das System der sozialen und gesundheitlichen Versorgung hoch spezialisiert. Dieses System sieht auch ein Beratungsangebot für Migrantinnen und Migranten vor. Die Erfahrungen der Vergangenheit zeigen, dass die Spezialisierung des Systems nicht immer der Integration dieser Personengruppe in das Netz der allgemeinen sozialen und gesundheitlichen Dienstleistungen dienlich ist. Es war als Beratungsangebot aufgebaut worden, das einerseits auf einzelne Migrantengruppen spezialisiert ist; andererseits wurden diese Dienste für die jeweilige Zielgruppe zur Anlaufstelle für alle Beratungs- und Unterstützungsanliegen, also nicht nur für rein aus dem Sachverhalt der Migration resultierende Fragen. Tatsache ist, dass es in manchen Bereichen zur Unter- oder Fehlversorgung von Migrantinnen und Migranten kam, da andere Fachdienste und Einrichtungen sowie öffentliche Institutionen und Ämter aufgrund ihrer anders gelagerten Kompetenzen und Strukturen nur teilweise angemessene Hilfe bieten konnten.

Mit der zunehmenden Differenzierung von Zuwanderung in ein breiteres Spektrum von Wanderungsmotiven, unterschiedlicher Herkunftsgebiete und -gesellschaften sowie mit der Anerkennung der Tatsache, dass die zuge-

wanderten Menschen dauerhaft in Deutschland leben werden, wurde es nötig, dieses Beratungssystem umzustrukturieren und neu zu konzipieren, was auch geschehen ist. Die ehemaligen Ausländersozialdienste sowie die Stellen der Aussiedler- und Flüchtlingshilfe arbeiten diesen Maßgaben folgend heute als ein Migrationsdienst, der einen gruppen- und nationalitätenübergreifenden Ansatz verfolgt und der fokussiert ist auf Fragen, Bedarfe, Probleme und Krisen, die mit den Anforderungen und Schwierigkeiten von Migration und Integration zu tun haben. Dieser Ansatz stößt dort an seine Grenzen, wo aufgrund mangelnder Integrationsangebote in der Vergangenheit heute bei manchen Migrant(inn)en Integrationsdefizite bestehen und wo andere Fachdienste und Einrichtungen auf die damit verbundenen Probleme nicht hinreichend eingestellt sind.

Vernetzung als Antwort

Unter diesen Bedingungen ist es dringend geboten, die Zusammenarbeit, die zwischen Migrationsdienst, Fachdiensten und Einrichtungen teilweise bereits besteht, zu einer partnerschaftlichen und konzeptionell untermauerten Vernetzung auszubauen. Ziel ist, eine bedarfsorientierte und flächendeckende Kooperations- und Vernetzungsstruktur von Diensten und Einrichtungen aufzubauen. In dieser Struktur werden die Kompetenzen, über die der Migrationsdienst der verbandlichen Caritas auf dem Feld der Beratung und Begleitung von Menschen mit Migrationshintergrund verfügt, den Diensten und Einrichtungen insgesamt zur Verfügung gestellt; und wechselseitig machen die anderen Fachdienste und Einrichtungen ihre Kompetenzen dem Migrationsdienst zugänglich.

Hierdurch wird ein Qualitätsgewinn für alle erzielt: Die Ratsuchenden, Nutzerinnen und Nutzer, Kundinnen und Kunden erhalten über die verbandliche Caritas ein differenziertes und bedarfsgerechtes Angebot. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen zusätzliches Wissen und Handlungskompetenzen.

Partner der Vernetzung

Wie ausgeführt sollten in ein Netzwerk alle Partner einbezogen werden, die für die Zielverwirklichung relevant sind. Da diese Leitlinien und Empfehlungen in erster Linie eine Vernetzung innerhalb der Strukturen der verbandlichen Caritas im Blick haben, ist es hilfreich, zwischen internen und externen Partnern zu unterscheiden. Bei der Planung eines Netzwerks sollten je nach den örtlichen Möglichkeiten und Erfordernissen die internen Partner als vorrangig in Betracht gezogen werden.

- Intern: Dienste und Einrichtungen der verbandlichen Caritas; Katholische Partner außerhalb der verbandlichen Caritas;

- kirchliche Institutionen,
- weitere katholische Anbieter sozialer und gesundheitlicher Hilfen,
- kirchliche Bildungsträger,
- Kirchengemeinden,
- Missionen anderer Muttersprachen,
- Ehrenamtliche und ihre Organisationen;
- Extern: Öffentliche Institutionen, einschließlich Behörden, Ministerien; Dienste und Einrichtungen in nicht katholischer Trägerschaft; In- und ausländische Institutionen; Dienste und Organisationen anderer christlicher Kirchen; Selbsthilfeorganisationen, insbesondere auch Migrantenorganisationen; Organisationen anderer Religionsgemeinschaften; Ehrenamtliche und ihre Organisationen.

Notwendige Kompetenzen für vernetztes interkulturelles Arbeiten

Aus der Bündelung und Erschließung spezifischer und allgemeiner Kompetenzen ergeben sich wichtige Synergieeffekte für alle am Netzwerk Beteiligten und damit letztlich für die Nutzerinnen und Nutzer der Angebote des Netzwerks. Für interkulturelles Arbeiten sind bestimmte Profile und Kompetenzen notwendige Voraussetzungen. Dabei ist zu unterscheiden nach Kompetenzen, über die alle am Netzwerk Beteiligten verfügen sollten, und nach solchen, die spezifisch der Migrationsdienst einbringen kann. Die folgende Aufstellung soll für die Partner eines Netzwerks, das sich die interkulturelle Öffnung seiner Dienste und Einrichtungen zur Aufgabe macht, eine Orientierung bieten. Entlang dieser Aufstellung können die Partner, wenn sie die entsprechenden Festlegungen in der Geschäftsordnung vorbereiten, ihre jeweiligen Leistungs- und Kompetenzprofile ausloten und formulieren.

Kompetenzen aller Beteiligten:

- Wissen und Kenntnisse über
 - das Einwanderungsland (kulturell, gesellschaftlich, soziale Sicherungssysteme),
 - jeweils dienst-/einrichtungsspezifische Sach- und Fachfragen.
- Empathie als
 - soziale Wahrnehmungsfähigkeit,
 - Bereitschaft und Fähigkeit zur Einfühlung in Menschen anderer kultureller Zugehörigkeit und sozialer Herkunft,

- Einfühlung in die Opfer von Vorurteilen, rassistischer Ausgrenzung und Ungleichbehandlung,
- Fähigkeit zur Einnahme einer anderen Perspektive als der eigenen.
- Ambiguitätstoleranz als
 - Fähigkeit, Ungewissheit, Unsicherheit, Fremdheit, Nichtwissen und Mehrdeutigkeiten auszuhalten und damit umzugehen,
 - Neugierde gegenüber dem Unbekannten,
 - Respektierung anderer Meinungen,
 - Abgrenzungs- und Konfliktfähigkeit ohne Abwehr oder Abwertung des Fremden.
- Kommunikative Kompetenz als
 - Dialogfähigkeit,
 - Aushandlungsfähigkeit,
 - Orientierung hin auf verstehendes Einfühlen.

Diese Kompetenzen sind in den einzelnen Gliedern des Netzwerks zu fordern, zu fördern und gegebenenfalls weiterzuqualifizieren.

Neben diesen Kompetenzen verfügt der Migrationsdienst aufgrund seiner jahrzehntelangen Erfahrung in der Beratung und Begleitung von Menschen mit Migrationshintergrund über Fachkenntnisse und Erfahrungen, genauer über:

- Herkunftsländer und Herkunftsgesellschaften von Migrant(inn)en (kulturell, sozial, rechtlich, politisch),
- Migrationsprozesse (Gründe, Wege, Erfahrungen),
- Migrant(inn)enbiographien,
- Lebenslagen von Migrant(inn)en,
- andere Religionen,
- Binnendifferenzierung von Migrantengruppen sowie ihrer Strukturen und Organisationen,
- Fremdsprachen,
- Gesetzliche Grundlagen und Statusfragen von Migrant(inn)en,
- Ansprüche von Migrant(inn)en an Hilfen und die sozialen Sicherungssysteme,

- Spezifische Angebote für Migrant(inn)en (Sprach-, Orientierungs-, Integrationskurse, berufliche Qualifizierungsmaßnahmen),
- Zugangsbarrieren von Migrant(inn)en,
- Formen von Diskriminierung und Rassismus,
- Informations- und Rezeptionsgewohnheiten von Migrant(inn)en,
- Multikulturelle Teamsituationen und gegebenenfalls interkulturelle Teamentwicklung.

Aufgrund seiner Kontakte zu Migrant(inn)en sowie zu deren Organisationen und Gruppierungen kann der Migrationsdienst darüber hinaus eine Brücken- und Mittlerfunktion übernehmen zu

- Migrantenorganisationen,
- (potentiellen) Ehrenamtlichen mit Migrationshintergrund,
- Missionen anderer Muttersprachen,
- Professionellen und ehrenamtlichen Dolmetscher(inne)n und Übersetzer(inne)n.

IV. Anhang

A. Checklisten und Arbeitshilfen

1. Elf Leitbegriffe interkultureller Öffnung⁴¹

Leitbegriff	persönliche Ebene	fachliche Ebene	strukturelle Ebene
Zugehörigkeit und Gleichberechtigung	Ich mache keine Unterschiede wegen Geschlecht, Religion etc. und schließe niemanden aus.	Ich bin für alle NutzerInnen zuständig und dafür verantwortlich, dass sie ihre Anliegen möglichst selbstbestimmt umsetzen können.	Unsere Einrichtung ermöglicht allen NutzerInnen einen gleichberechtigten Zugang zu allen Angeboten. Dafür müssen wir personelle und strukturelle Grundlagen schaffen.
Heterogenität als Realität erkennen	Ich erkenne die Vielfalt von Lebensentwürfen als gesellschaftliche Realität an.	Ich bin mir bewusst, dass vielfältige Lebensentwürfe Methoden- und Sprachenvielfalt brauchen und entwickle diese Kompetenzen weiter. Wir erkennen die strukturellen Grenzen unserer Fachlichkeit an und zeigen dies als fachliches Problem dem Träger und der Politik auf.	Unsere Einrichtung ist offen für unterschiedliche Lebensentwürfe und hält ein heterogenes Angebot vor. Unsere Personalpolitik orientiert sich daran. Von den Ausbildungsstätten fordern wir Curricular, die interkulturelles Lernen zum Querschnittsthema in der Ausbildung und interkulturelle Kompetenz zur Schlüsselqualifikation sozialer Arbeit machen.

41 Aus: Kriechhammer-Yagmur, Sabine: Es geht um Haltungen, nicht um Methoden: Ergebnisse des Projekts „Interkulturelle Öffnung der Kinder- und Jugendhilfe“. Frankfurt/M.: Paritätische Verlagsgesellschaft mbH, 2002. S. 43-45.

Leitbegriff	persönliche Ebene	fachliche Ebene	strukturelle Ebene
Individualität unterstützen	Ich sehe jede Nutzerin/jeden Nutzer in seiner Individualität und vermeide kulturelle, religiöse oder nationale Zuschreibungen.	Ich stütze Individualität und fördere Solidarität mit jeweils individuell abgestimmten Methoden.	Unsere Einrichtung zeigt ihre wertschätzende Haltung durch Gesprächsbereitschaft und Klarheit in der Vermittlung der eigenen Konzeption.
Wertschätzung zeigen	Ich unterstütze jede/n Einzelnen bei der Entwicklung eines positiven Selbstbildes.	Ich Sorge dafür, dass in der Einrichtung Identitätsförderung durch positive Erfahrungen und Identifizierungsmöglichkeit über persönliche und andere Vorbilder gestützt wird.	Das Klima in unserer Einrichtung ist positiv unterstützend, es gibt Personal, mit dem NutzerInnen sich identifizieren können.
Identität fördern	Ich unterstütze jede/n Einzelnen bei der Entwicklung eines positiven Selbstbildes.	Ich Sorge dafür, dass in der Einrichtung Identitätsförderung durch positive Erfahrungen und Identifizierungsmöglichkeit über persönliche und andere Vorbilder gestützt wird.	Das Klima in unserer Einrichtung ist positiv unterstützend, es gibt Personal, mit dem NutzerInnen sich identifizieren können.
Repräsentanz ermöglichen	Ich gebe allen NutzerInnen den Raum, den sie brauchen um sich angenommen zu fühlen.	Ich achte darauf, dass in Büchern, Bildern, Liedern und Spielen sich alle NutzerInnen wiederfinden können.	Unsere Einrichtung arbeitet mit einem multiprofessionellen Team, die Ausstattung unserer Einrichtung spiegelt die Vielfalt der verschiedenen Lebensformen wieder.
Perspektiven wechseln	Ich nehme die Perspektive der NutzerInnen ein und „laufe einige Tage in ihren Schuhen“.	Ich überprüfe die Prioritätensetzung in meinem Maßnahmenplan auf dem Hintergrund der geänderten Perspektive.	Unsere Einrichtung überprüft, ob ihre Angebote den Bedürfnissen der Zielgruppe entsprechen, „Geh-Struktur“ evtl. sinnvoller als „Komm-Struktur“.

Leitbegriff	persönliche Ebene	fachliche Ebene	strukturelle Ebene
Gemeinsamkeiten entdecken – Differenzen anerkennen	Ich achte auf gemeinsame Fragestellungen, Interessen, Kompetenzen etc. meiner NutzerInnen, ohne Unterschiede verwischen zu wollen.	Ich nehme wahr, dass zwei Kinder ein gleiches Problem haben, z.B. Unterstützung zur Überwindung ihrer Leserechtschreib-Schwäche brauchen, bin mir aber bewusst, dass die Förderung individuell abgestimmt sein muss, da es vermutlich unterschiedliche Ursachen für LRS gibt.	Unsere Einrichtung fördert soviel gemeinsam wie möglich und soviel getrennt wie nötig.
Mehrsprachigkeit schätzen	Jede Sprache ist gleichwertig – auch, wenn ich sie selbst nicht spreche oder verstehe.	Sprachenvielfalt ist eine Chance und kein Defizit. Ich wähle Methoden und Medien, die Kindern und Jugendlichen ihre Sprache(n) positiv bewusst werden lässt.	Unsere Einrichtung fördert den Erwerb der deutschen Sprache und stützt Mehrsprachigkeit durch entsprechende Materialien, MitarbeiterInnen mit Mutter- oder Vatersprachkenntnissen.
Partizipation ermöglichen	Ich begrüße und unterstütze, dass Kinder, Jugendliche und Eltern partizipieren.	Ich wähle Methoden, die dies ermöglichen (Methodenvielfalt, Einsatz nonverbaler Medien).	Unsere Einrichtung schafft Beteiligungsmodelle, die möglichst alle Kompetenzen der NutzerInnen einbezieht und fördert.
Transparenz zeigen	Ich mache deutlich, warum ich dich so wahrnehme, wie ich es tue.	Ich mache deutlich, warum ich die eine oder andere Methode für dich für angemessen halte.	Unsere Einrichtung macht deutlich, welche Möglichkeiten und Grenzen sie hat.

2. Checkliste: Qualitätsstandards für interkulturelle Teams⁴²

Mehrsprachigkeit

- Die gemeinsame Verkehrssprache ist Deutsch.
- Die Mitarbeiter(innen) bemühen sich, die Sprachen der wichtigsten Zielgruppen zu lernen. Die Institutionen fördern den Sprachunterricht (während der Arbeitszeit bzw. übernehmen Kosten für externe Kurse).
- Sprachwechsel ist immer wieder nötig und produktiv, aber er sollte angekündigt werden.
- Bei der Einstellung sind Kenntnisse der Zielgruppensprachen ein Pluspunkt.

Kulturelle Vielfalt

- Bewusste Auseinandersetzung mit kultureller Vielfalt am Arbeitsplatz führen.
- Unterschiedliche kulturelle Sichtweisen der Arbeit sind gleichberechtigt.
- Definition von Professionalität, Arbeitsmethoden und Konzepte werden hinterfragt, ob sie nicht ethno-zentrisch einseitig sind.

Reflexion von stereotypen und ethnisierenden Deutungen

- Die Mitarbeiter(innen) vermeiden typisierende ethnische Zuschreibungen und sehen in erster Linie das Individuum (Individualisierung).
- Alle Mitarbeiter(innen) sind sich dessen bewusst, dass sie nicht vorurteilsfrei sind und setzen sich damit auseinander (Vorurteilsbewusstheit).
- Von sprachlichen Mängeln im Deutschen wird nicht auf die intellektuelle und fachliche Kompetenz geschlossen.
- Die Mitarbeiter(innen) sind sich der Gefahr bewusst, Konflikte ethnisierend zu deuten, die eigentlich ihre Ursache auf persönlicher, fachlicher, institutioneller oder anderer Ebene haben.

42 In Anlehnung an den Beitrag von Bosl, Manfred: Interkulturell ausgerichtetes Qualitätsmanagement: Fassade oder Säule In: Offen für Qualität. Interkulturell orientiertes Qualitätsmanagement in Einrichtungen der Migrationssozialarbeit. Landeshauptstadt München, Sozialreferat (Hrsg.), München 2003, S. 32-35.

Interkultureller Dialog

- Offenheit und Sensibilität,
- Hinterfragen, Nachfragen,
- geduldig zuhören ohne zu unterbrechen,
- Gefühle im Auge behalten,
- Informationen über kulturelle Hintergründe/Verhaltensweisen/Orientierungen der Beteiligten erfragen/einholen,
- Empathie für bi-(multi-)kulturelle Prägungen/Identitäten der im Aufnahme-land aufgewachsenen Einwanderergenerationen,
- keine Bewertung von verschieden-kulturellen Äußerungen,
- Akzeptanz des kulturellen Unterschiedes,
- Respekt der anderen Person gegenüber, einander ernst nehmen,
- das Individuum steht im Mittelpunkt – keine Reduktion auf kulturelle Herkunft,
- keine Bevormundung, keine Helferhaltung,
- sich nicht nur als Lehrende, sondern auch als Lernende verstehen,
- eigene Normen hinterfragen und eventuell ändern,
- jede/r im Team ist verantwortlich für die Qualität der interkulturellen Kommunikation.

Interkulturelle Konfliktkultur

- Keine Angst vor dem Fremden,
- sich verschiedenartige – eventuell kulturbedingte – Verhaltensweisen bei Konflikten bewusst machen, um sie berücksichtigen zu können,
- die Kolleg(inn)en sollten sich ein realistisches wechselseitiges Feed-back ihrer Arbeit geben und sich nicht zurückhalten, um Konflikte zu vermeiden,
- Kritik so vorbringen, dass es die kritisierte Person weiterbringt und die Fronten sich nicht verhärten,
- nicht nur kritisieren, auch konstruktive Vorschläge machen,
- die Moderatoren-Aufgabe sollte um die Berücksichtigung interkultureller Kommunikationsaspekte erweitert werden,

- bei Konflikten kann jede Person eine Person als Schlichter(in) oder zur Verstärkung hinzuziehen,
- Einsatz von Supervisor(innen) mit interkulturellem Fachwissen und Erfahrung,
- Organisation von bzw. Teilnahme an Fortbildungen zu Konflikten bzw. Lösungsansätzen im interkulturellen Team, – alle Mitarbeiter(innen) sollen teilnehmen.

Verbesserung der Repräsentation von Migrant(inn)en im Team und in der Hierarchie

- Migrant(inn)en bei gleicher Qualifikation bevorzugt einstellen, bis ein angemessener Anteil erreicht ist,
- die Vielfalt der MigrantInnen sollte im Personal repräsentiert sein (Abbau der Dominanz einer Gruppe – falls vorhanden),
- Stellenausschreibungen so gestalten, dass sie MigrantInnen gezielt ansprechen,
- auch informelle Kanäle nutzen, um geeignete Bewerber(innen) mit Migrationshintergrund zu finden,
- Qualifizierung durch Praxis und biographische Erfahrung bei Einstellung und Einstufung mit berücksichtigen,
- Tandemlösungen für Einarbeitung neuer Mitarbeiter(innen) bzw. bei Einarbeitung in neue Aufgabenfelder,
- Fortbildung im Bereich Fachsprache, Behördenkorrespondenz,
- zur Verfügung stellen finanzieller Ressourcen für Honorarkräfte, die die Texte, die für die Außendarstellung wichtig sind, Korrektur lesen,
- Gleichbehandlung bei der Aufgabenverteilung und Weiterbildung,
- mehr Vertrauen in die Migrant(inn)en setzen und ihnen Möglichkeiten geben (sie dabei unterstützen) sich zu beweisen,
- Profilierung in der Außendarstellung der Arbeit ermöglichen,
- Ermutigung, Aufgaben zu übernehmen,
- Förderung durch Vergabe anspruchsvoller Aufgaben für Führungspositionen,
- gezielte Weiterbildung für Führungspositionen.

3. Arbeitshilfe: Kompetentes Handeln in der Einwanderungsgesellschaft⁴³

Fragen und Kriterien, die für die Entwicklung von Kompetenzen zur Konfliktlösung bzw. für den Umgang mit kulturellen Problemstellungen in der sozialpädagogischen Praxis wesentlich sind:

3.1 Analysekompetenz

- Beobachtung.
- Fachwissen über kulturelle Hintergründe.
- Welche Informationen brauche ich?
- Von wem hole ich sie mir?
- Zusammenarbeit mit Eltern.
- Auseinandersetzen mit dem (Nah-) Ziel/Angebot/Programm der Einrichtung.
- Angebote/Programm.
- Wer trifft die Entscheidung?

3.2 Reflexionskompetenz

- Was ist das Thema?
- Wie stehe ich dazu? Was hat das mit mir zu tun?
- Welche Gefühle werden ausgelöst?
- Welche festen Bilder habe ich?
- Welche Vorerfahrungen habe ich mit dem Thema?
- Überprüfung der eigenen Einstellung.
- Bewusstsein über die eigene Position im Team/dem Auftraggeber gegenüber
- Teamarbeit.

43 Aus: Evangelische Konferenz für Familien- und Lebensberatung e.V. – Fachverband für Psychologische Beratung und Supervision (EKFuL) (Hrsg.): Integration gestalten. Psychosoziale Beratung und Begleitung im interkulturellen Kontext – Kriterien – Konzepte - Kompetenzen. Dokumentation der Fachtagung vom 4. bis 6. November 2002 in Berlin. Berlin: (Materialien zur Beratungsarbeit, 25.), 2003, S 102.

- Wer ist in dieser Situation/diesem Konflikt beteiligt?
- Wen will ich einbeziehen?
- Bestehen Loyalitätskonflikte?
- Welche Hierarchien gibt es?

3.3 Handlungskompetenz

- Entscheidungen demokratisch treffen.
- Welche Lösungsansätze lassen sich ableiten?
- Stärkung der eigenen Kräfte.
- Spielräume wahrnehmen und nutzen.
- Durchsetzungsvermögen.
- Partizipation von Eltern.
- Supervision.
- Fortbildung.
- Vernetzungsarbeit.

4. **Literaturempfehlungen zum Thema „interkulturelle Öffnung“ und „interkulturelle Kompetenz“**

- Anderson, Philip: Interkulturelle Kompetenz innerhalb der deutschen Kommunalverwaltung. Ergebnisse einer Studie in München. In: iza (2/2000). S. 56-60
- Anderson, Philip: Interkulturelle Kompetenz und die Öffnung der sozialen Dienste. Eine Studie des Sozialreferates der Landeshauptstadt München. Landeshauptstadt München – Sozialreferat (Hrsg.), Beiträge zur Sozialplanung, München 2000
- Arbeitsgemeinschaft für Jugendhilfe (Hrsg.): Interkulturelle Jugendhilfe in Deutschland. Innovative Konzepte und Modelle der interkulturellen Erziehung, Hilfen und Angebote in der Jugendhilfe. Gestaltung und Redaktion: Marie-Theres Pütz-Böckem und Peter Sieler. Bonn 2000
- Arbeitskreis „Charta für eine kultursensible Altenpflege“ in Zusammenarbeit mit dem Kuratorium Deutsche Altershilfe (Hrsg.): Für eine kultursensible Altenpflege. Eine Handreichung. Köln, Juni 2002
- Arbeitskreis Interkulturelles lernen, DWW: Trainings- und Methodenhandbuch. Bausteine zur interkulturellen Öffnung. 2001
- Auernheimer, Georg (Hrsg.): „Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität.“ In: Schriften für interkulturelle Studien, 13. Opladen: Leske + Budrich 2002
- Barwig, Klaus; Hinz-Rommel, Wolfgang (Hrsg.): Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste. Freiburg i. Br.: Lambertus-Verlag 1995
- Baumer, Thomas: Handbuch interkulturelle Kompetenz. Zürich: Orell Füssli 2002
- Demorgon, Jacques: Europakompetenz lernen: interkulturelle Ausbildung und Evaluation – Frankfurt/M.: Campus-Verlag 2001
- Deutscher Caritasverband e.V., Referat Migration und Integration (Hrsg.): Brücken bauen – Fäden spinnen. Dokumentation zur Fachtagung Interkulturelle Öffnung der Caritas und die Rolle des Migrationsdienstes. Redaktion: Antonella Serio, Karin Vorhoff. Freiburg i. Br.: Lambertus Verlag, Juni 2004
- Deutscher Caritasverband e.V., Referat Migration und Integration (Hrsg.): Interkulturelle Öffnung und Vernetzung sozialarbeiterischer Hilfen für ausländische Mitbürger. Modellprojekte Wangen und Freiburg. Bearbeitet von Antonella Serio. Freiburg i. Br.: Lambertus Verlag 2002
- Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (DIE); Landesverband der Volkshochschulen NRW; Landeszentrum für Zuwanderung NRW (Projektträger) (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz. Eine Fortbildungsreihe für ErwachsenenbildnerInnen. 2004
- Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Württemberg/Abteilung Migration und Ökumene: Trainings- und Methodenhandbuch: Bausteine zur interkulturellen Öffnung. Redaktion: Foitzik, Andreas. Stuttgart 2001
- Die Beauftragte der Bundesregierung für die Belange der Ausländer (Hrsg.): In der Diskussion. Empfehlungen zur interkulturellen Öffnung sozialer Dienste.

- (Mitteilungen der Beauftragten der Bundesregierung für die Belange der Ausländer Nr. 5). Bonn: Dezember/1994
- Die Beauftragte der Bundesregierung für die Belange der Ausländer (Hrsg.): In der Diskussion: Gesundheit und Migration. Modellprojekte von Gesundheitsämtern. (Mitteilungen der Beauftragten der Bundesregierung für die Belange der Ausländer). Bonn 1995
- Dietrich, Marius; Knoche, Heinz; Tischler, Annette: Gerecht und attraktiv: die interkulturelle Öffnung sozialer Dienste und Einrichtungen. In: Blätter der Wohlfahrtspflege 151 (2004), H. 6. S. 213-215
- Drechsel, Paul; Schmidt, Bettina; Gölz, Bernhard: Kultur im Zeitalter der Globalisierung: von Identität zu Differenzen. Frankfurt/M.: IKO Verlag für Interkulturelle Kommunikation 2000
- Egtved, Perr: „Multikulturell oder liberal? Die Politik und die Zuwanderung im deutsch-britischen Vergleich“. In: Forschung Politikwissenschaft. 147. Opladen: Leske + Bubrich 2002
- Eppenstein, Thomas: Einfalt der Vielfalt?: interkulturelle pädagogische Kompetenz in der Migrationsgesellschaft. Frankfurt/M.: Cooperative 2003
- Evangelische Konferenz für Familien- und Lebensberatung e.V. – Fachverband für Psychologische Beratung und Supervision (EKFuL) (Hrsg.): Integration gestalten. Psychosoziale Beratung und Begleitung im interkulturellen Kontext – Kriterien – Konzepte – Kompetenzen. Dokumentation der Fachtagung vom 4. bis 6. November 2002 in Berlin. Berlin (Materialien zur Beratungsarbeit, 25.) 2003
- Fischer, Veronika; Springer, Monika; Zacharaki, Ioanna (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz. Fortbildung – Transfer – Organisationsentwicklung. Wochenschau Verlag, Schwalbach/Ts. 2005
- Fischer, Veronika: Migrationsozialarbeit geht alle an. In: neue Caritas 105 (8/2004). S. 14-17
- Freie und Hansestadt Hamburg – Senatsamt für die Gleichstellung (Hrsg.): Offen für Migrantinnen? Gutachten zur interkulturellen Öffnung sozialer Einrichtungen in Hamburg-Dulsberg. Redaktion: Nispel, Andrea. Hamburg 2000
- Freise, Josef: Interkulturelle Soziale Arbeit: theoretische Grundlagen, Handlungsansätze, Übungen zum Erwerb interkultureller Kompetenz. Schwalbach am Taunus, Wochenschau-Verlag 2005
- Frenzke-Kuhlbach, Annette: Soziale Arbeit mit Migrantinnen und Migranten. Bochum 2004
- Frenzke-Kuhlbach, Annette: Mediation unter besonderer Berücksichtigung interkultureller Aspekte im Gemeinwesen. In: Zeitschrift für Migration und Soziale Arbeit, 3/4 2005, S. 249-256
- Friedrich-Ebert-Stiftung/Wirtschafts- und sozialpolitischen Forschungs- und Beratungszentrum, Abteilung Arbeit und Sozialpolitik (Hrsg.): Von Förderprogrammen zu Mainstreamingstrategien. Migrant/innen als Kunden und Beschäftigte des öffentlichen Dienstes. Dokumentation einer Fachkonferenz. Bonn 2003

- Friedrich-Ebert-Stiftung in Kooperation mit der Bundeszentrale für politische Bildung Bonn und dem Modellprojekt „Transfer interkultureller Kompetenz“ von iaf (Hrsg.): Interkulturelle Öffnung der Verwaltung – Zuwanderungsland Deutschland in der Praxis. Dokumentation einer Fachkonferenz. Berlin 2002
- Gaitanides, Stefan: Zugangsbarrieren von Migrant/innen zu den sozialen und psychosozialen Diensten und Strategien interkultureller Öffnung. In: iza (3-4/1999). S. 41-45
- Gaitanides, Stefan: Veränderte Aufgabenbestimmung der Migrationssozialarbeit und interkulturelle Öffnung der Regeldienste. In: iza (1/2001). S. 52-56
- Gaitanides, Stefan: Interkulturalität heißt, die Balance halten. In: neue Caritas 105 (8/2004). S. 18
- Geiger, Ingrid: Gesundheitsämter auf dem Weg zur interkulturellen Öffnung. In: impulse, Newsletter zur Gesundheitsförderung 20 (3/1998)
- Geisen, Thomas (Hrsg.): Mobilität und Mentalitäten. Beiträge zu Migration, Identität und regionaler Entwicklung – Frankfurt/M.; London: IKO - Verl. für Interkulturelle Kommunikation 2002
- Grünhage-Monetti, Matilde (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz in der Zuwanderungsgesellschaft: Fortbildungskonzepte für kommunale Verwaltungen und Migrant*innenorganisationen. Bielefeld: Bertelsmann 2006
- Handschuck, Sabine; Klawe, Willy: Interkulturelle Verständigung in der sozialen Arbeit: ein Erfahrungs-, Lern- und Übungsprogramm zum Erwerb interkultureller Kompetenz. Weinheim; München: Juventa 2004
- Hauser, Alexander: Interkulturelle Öffnung von sozialen Diensten und Organisationen als Aufgabe Sozialer Arbeit mit Migrant*innen/Migranten. Pädagogische Hochschule, Diplom-Arbeit, 2003
- Hielen, Manfred: Möglichkeiten der Öffnung der Altenhilfe und Altenarbeit für ältere Migrant*innen. In: iza (1/1998). S. 45-49
- Hinz-Rommel, Wolfgang: Interkultureller Selbsttest. Checkliste für die berufliche und ehrenamtliche Praxis sozialer Arbeit. Diakonisches Werk der evangelischen Kirche in Württemberg (Hrsg.), Stuttgart 1994
- Hinz-Rommel, Wolfgang: Interkulturelle Kompetenz. Ein neues Anforderungsprofil für die soziale Arbeit. Münster, New York: Waxmann Verlag 2004
- Hinz-Rommel, Wolfgang: Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste und Einrichtungen. Hindernisse und Ansatzpunkte. In: iza (1/1998). S. 36-41
- Hofstede, Geert: Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 3., vollst. überarb. Aufl., München: Beck 2006
- Infodienst der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (Hrsg.): Migration und öffentliche Gesundheit. Redaktion: Bundesweiter Arbeitskreis Migration und öffentliche Gesundheit. Essen 2002
- Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V.: Zeitschrift Migration und Soziale Arbeit. Thema: Partizipation. 28.Jg., H.1., Februar 2006

- Kammhuber, Stefan: Interkulturelles Lernen und Lehren. 1. Aufl., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. 2000
- Keim, Sylvia: „So richtig deutsch wird man nie sein ...“: junge Migrantinnen und Migranten in Deutschland zwischen Integration und Ausgrenzung. Frankfurt/M.: IKO-Verl. für Interkulturelle Kommunikation 2003
- Kenterich, Heribert: Probleme von MigrantInnen in der Frauenheilkunde. In: ProFamilia Magazin 22 (1/1996). S. 14-17
- Koptelzewa, Galina: Interkulturelle Kompetenz in der Beratung. Strukturelle Voraussetzungen und Strategien der Sozialarbeit mit Migranten. Münster; München; Berlin: Waxmann 2004
- Kothen, Andrea: „Es sagt ja keiner, dass wir keine Ausländer annehmen ...“. Zugangsbarrieren für Flüchtlinge und MigrantInnen im System der sozialen Regeldienste. Frankfurt/M. 2000
- Kriechhammer-Yagmur, Sabine: Es geht um Haltungen, nicht um Methoden: Ergebnisse des Projekts „Interkulturelle Öffnung der Kinder- und Jugendhilfe“. Frankfurt/M.: Paritätische Verlagsgesellschaft mbH 2002
- Kunze, Norbert: Interkulturelle psychologische Ehe-, Familien- und Lebensberatung und interkulturelle Kompetenz. In: Blickpunkt EFL-Beratung April 2005, S. 6-18
- Landesbeauftragte für Ausländerfragen Rheinland-Pfalz. Klimmzüge im Amt? Es geht auch ohne! Interkulturelle Kompetenz für Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung. Ein Pilotprojekt. Redaktion Stefan Zakrzewski. Mainz 2003
- Landeshauptstadt München, Sozialreferat (Hrsg.): Offen für Qualität. Interkulturell orientiertes Qualitätsmanagement in Einrichtungen der Migrationssozialarbeit. München 2003
- Landeshauptstadt München Sozialreferat/Sozialplanung (Hrsg.): Koptelzewa, Galina: Erfolgreiche Kommunikation mit Menschen aus anderen Kulturen. Ein Praxishandbuch für Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen. München 2003
- Landeshauptstadt München Sozialreferat/Sozialplanung (Hrsg.): Uschi Sorg: Erfolgreiche Kommunikation in der interkulturellen Verwaltungspraxis. München 2002
- Landeszentrum für Zuwanderung Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste. Dokumentation der Werkstatt Weiterbildung. Redaktion: Dr. Sabine Junk; Jan Motte. Solingen 2000
- Lange, Matthias; Pagels, Nils: Interkulturelle Kompetenz. Überlegungen zu kommunalen Ansätzen und Strategien einer interkulturellen Öffnung. In: iza (1/2000). S. 46-48
- Lefringhausen, Klaus: Integration mit aufrechtem Gang. Wege zum interkulturellen Dialog. Hammer Verlag 2005
- Losche, Helga: Interkulturelle Kommunikation. Sammlung praktischer Spiele und Übungen. 3. Auflage. Augsburg: ziel-Verlag, 2000
- Pavkovic, Gari: Interkulturelle Kompetenz in der Erziehungsberatung. In: iza (2/1999). S. 23-29

- Penka, Simone: Migration und Sucht: Notwendigkeit einer „Interkulturellen Suchthilfe“? Leipzig. Leipziger Universitätsverlag 2004
- Radice von Wogau, Janine; Emmermacher Hanna; Lanfranchi, Andrea (Hrsg.): Therapie und Beratung von Migranten. Systemisch-interkulturell denken und handeln. Beltz Psychologie Verlags Union. Weinheim 2004
- Riehle, Eckart: Interkulturelle Kompetenz in der Verwaltung? Kommunikationsprobleme zwischen Migranten und Behörden. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag 2001
- Rommespacher, Birgit: Anerkennung und Ausgrenzung. Deutschland als multikulturelle Gesellschaft. Frankfurt/M.: Campus Verlag 2002
- Rommespacher, Birgit: Dominanzkultur. Texte zu Fremdheit und Macht. Berlin: Orlanda Frauenverlag 1995
- Scheidler, Monika: 2002. Interkulturelles Lernen in der Gemeinde. Analysen und Orientierungen zur Katechese unter Bedingungen kultureller Differenz. Ostfildern: Schwabenverlag (Reihe Zeitzeichen, Bad. 11)
- Schröer, Hubertus; Handschuk, Sabine: Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste. Ein Strategievorschlag. In: iza (3-4/2000). S. 86-95
- Serio, Antonella: Vielfalt – Unser Alltagsgeschäft. In: neue Caritas. 105 (8/ 2004). S. 9-13
- Serviceestelle Kommunen in der einen Welt: Faires Miteinander. Leitfaden für die interkulturell kompetente Kommune 2012. Reihe Dialog Global, Nr. 6. Bonn 2003
- Simon-Hohm, Hildegard: Interkulturelle Kompetenz in der sozialen Arbeit. In: iza (2/2002). S. 39-45
- Simon-Hohm, Hildegard: Interkulturelles Pforzheim. Integrationskonzept für die Stadt Pforzheim Pforzheim: 2002
- Stadt Göttingen, Redaktion: Lange, Mathias. Amt für Beschäftigungsförderung (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz in Kommunalverwaltung und Gemeinwesenarbeit. Dokumentation: Kommunaler Workshop. Göttingen 2000
- Stetter-Karp, Irmgard: Wir und das Fremde. Die Funktionalisierung des Fremden in der Lebensgeschichte von Frauen. Tübingen: IKO-Verlag für interkulturelle Kommunikation 1997
- Thomas, Alexander (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 2003. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit
- Treber, Monika: Interkulturelle Öffnung: ein Gebot der Zuwanderungsgesellschaft. In: neue Caritas. Jahrbuch des Deutschen Caritasverbandes 2005 (2004), S. 119-125
- Verband Katholischer Tageseinrichtungen für Kinder (KTK) – Bundesverband e.V. (Hrsg.): Vielfalt bereichert: Interkulturelles Engagement katholischer Tageseinrichtungen für Kinder. Position und Materialien. Redaktion: Hugoth, Mathias; Wunderlich, Theresia. Freiburg i. Br. 1999

Wesselmann Elisabeth; Lindemeyer Tuula; Lorenz Alfred: Wenn wir uns nicht verstehen, verstehen wir nichts: Übersetzen im Krankenhaus. Der klinikinterne Dolmetscherdienst. Frankfurt/M.: Mabuse-Verlag 2004

Willwe, Marita: Altenhilfe mit Migrant(inn)en. Treffen auf gleicher Augenhöhe. In: neue Caritas 105 (8/2004). S. 21-23

5. Literaturempfehlungen zum Thema „Islam“ und „Muslime“

Kirchliche Handreichungen

A. *Katholische Kirche*

Deutsche Bischofskonferenz

(Bezug in kleineren Mengen kostenlos bei: Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, Bonner Talweg 177, 53129 Bonn; Downloads z.T. unter: www.dbk.de Link: Publikationen)

„*Christen und Muslime in Deutschland*“, Arbeitshilfe Nr. 172, Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.), Bonn 23.09.2003

„*Dialog zwischen den Kulturen für eine Zivilisation der Liebe und des Friedens*“, Welttag des Friedens 2001, 1. Januar 2001, Arbeitshilfe Nr. 156, Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.), Bonn 2001

„*Leitlinien für multireligiöse Feiern von Christen, Juden und Muslimen*“. Eine Handreichung der deutschen Bischöfe; 25. Januar 2003, Arbeitshilfe Nr. 170, Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.), Bonn 2003

Diözesen, Länder, Europa

„*Christen und Muslime: Gemeinsam beten?*“ Ausschuss „Islam in Europa“, April 2003, Konferenz Europäischer Kirchen (KEK), www.cec-kek.org

„*Dialog als Chance: Arbeitshilfe zur vertiefenden Begegnung mit Muslimen*“, Landeskomitee der Katholiken in Bayern (Hrsg.), München 2002

Bezug: Landeskomitee der Katholiken in Bayern, Schäfflerstr. 9, 80333 München, Preis Euro 0,50

„*Dialog mit Muslimen*“, Freiburger Materialdienst für die Gemeindepastoral Nr. 2/2003, Erzbischöfliches Seelsorgeamt der Diözese Freiburg (Hrsg.), Pastorale Grundaufgaben. Freiburg 2004

Bezug: Erzbischöfliches Seelsorgeamt/Vertrieb, PF 449, 79004 Freiburg, Bestellnr.: 17350603, Preis Euro 2,60 zzgl. Versandkosten

„*Islam: Glaube, Kult, Ethik, Politik; Orientierungen – Materialien und Beiträge zu Weltanschauungsfragen und interreligiöser Begegnung*“, Diözese Rottenburg-Stuttgart Referat für Religions- und Weltanschauungen (Hrsg.), Rottenburg 1999

Bezug: Bischöfliches Ordinariat der Diözese Rottenburg-Stuttgart, Hauptabteilung VIa, Referat für Religions- und Weltanschauungsfragen, PF 9, 72101 Rottenburg

„*Religion ist keine Privatsache*“ Orientierungshilfe des Bistums Essen zu Moscheebau und Muezzin-Ruf, Arbeitskreis Integration des Bistums Essen (Hrsg.), Essen 2001

Kostenloser Bezug: Bistum Essen, Bischöfliches Generalvikariat, Zwölfling 16, 45127 Essen

„*Wie können wir Muslimen begegnen?*“ Arbeitspapier des Ausschusses „Islam in Europa“ Hrsg. v. Rat der Europäischen Bischofskonferenzen, St. Gallen/Genf, 2003

B. Evangelische Kirche

„*Die Begegnung von Christen und Muslimen: Eine Orientierungshilfe mit pädagogischen Hinweisen für die Arbeit in Gruppen*“, Evangelisches Missionswerk in Deutschland (EMW) (Hrsg.) ,Hamburg Dezember 2001

Bezug gegen Spende: EMW, Normannenweg 17-21, 20537 Hamburg

„*Erste Schritte wagen – Orientierungshilfe für die Begegnung von Kirchengemeinden mit muslimischen Nachbarn*“, Düsseldorf, 2001

Bezug: Landeskirchenamt der Evangelischen Kirche im Rheinland. Abt. III: Ökumene, Hans-Böckler-Str. 7, 40476 Düsseldorf

„*Erste Schritte wagen: Eine Handreichung für die Begegnung von Kirchengemeinden mit ihren muslimischen Nachbarn*“, Arbeitsgruppe „Islam/ Interreligiöser Dialog“ der Evangelischen-Lutherischen Kirche in Bayern (Hrsg.), 2. überarb. Aufl. München 2002

Kostenpflichtiger Bezug: Referat Ökumene Entwicklungsdienst der Evang.-Luther Kirche in Bayern, PF 200751, 80007 München

„*Mission und Dialog in der Begegnung mit Muslimen*“, Eine Ausarbeitung des Arbeitskreises Christen und Muslime der Evangelischen Kirche im Rheinland o.O., o.J

Kostenloser Bezug: Landeskirchenamt der Evangelischen Kirche im Rheinland, Abt. III: Ökumene, Hans-Böckler-Str. 7, 40476 Düsseldorf

„*Was jeder vom Islam wissen muss*“, Lutherisches Kirchenamt der Vereinigten Evangelisch-Lutherischen Kirche Deutschland und dem Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland (Hrsg.), Gütersloher Verlagshaus 6. überarb. Aufl. Gütersloh 2001

Yardim, Nigar & Hauke Faust: „*Aufeinander zugehen – Miteinander leben*“, Pilotstudie Situationsanalyse zum christlich-islamischen Dialog in Duisburg, Evangelisches Familienbildungswerk Duisburger Gemeinden

Bezug: Evangelisches Familienbildungswerk, Duisburger Gemeinden, Hinter der Kirche 34, 470587 Duisburg

„*Zusammenleben mit Muslimen in Deutschland – Gestaltung der christlichen Begegnung mit Muslimen*“; eine Handreichung der Evangelischen Kirche in Deutschland im Auftrag des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland Hrsg. vom Kirchenamt der EKD, Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh 2000

Zur Praxis des Dialoges

Bauschke, Martin & Walter Homolka, Rabeya Müller (Hrsg.): „*Gemeinsam vor Gott. Gebete aus Judentum, Christentum und Islam*“, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus 2004 (Euro 16,95)

Bechmann, Ulrike & Sevda Demir, Gisela Egler: „*Frauenkulturen, Christliche und muslimische Frauen in Begegnung und Gespräch*“, Klens Verlag, Düsseldorf 2001 (Euro 15,20)

Leggiewie, Claus & Angela Joost, Stefan Rech: „*Der Weg zur Moschee: Eine Handreichung für die Praxis*“, Bad Homburg: Herbert-Quandt-Stiftung 2002

Kostenloser Bezug: Herbert-Quandt-Stiftung, Am Pilgerrain 17, 61352 Bad Homburg

Lemmen, Thomas & Melanie Miehl: „*Miteinander Leben, Christen und Muslime im Gespräch*“, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh 2001

Geisler, Ralf & Holger Nollmann (Hrsg.) *Muslimen und ihr Glaube in kirchlicher Perspektive: Nachbarn, Dialogpartner, Freunde*. Freundesgabe für Heinz Klautke zum 65. Geburtstag Schenefeld: EB-Verlag 2003 (Euro 18.80)

Huber-Rudolf, Barbara: „*Ein Kirchenführer für Muslime*“, Frankfurt/M. 2003
Bezug: CIBEDO (Euro 3,00)

Huber-Rudolf, Barbara: „*Muslimische Kinder im Kindergarten*“, Eine Praxis-hilfe für alltägliche Begegnungen, München: Kösel-Verlag 2002

Hugoth, Matthias „*Fremde Religionen – fremde Kinder?*“ Leitfaden für inter-religiöse Erziehung, Freiburg i. Br.: Herder Verlag 2003

Isak, Rainer & Schmid, Hansjörg (Hrsg.): „*Christen und Muslime in Deutschland*“, Freiburg: Verlag der Katholischen Akademie der Erzdiözese Freiburg 2003

Kuhn, Elke: *Gott in vielen Namen feiern*, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus 1998

Micksch, Jürgen: *Abrahamische und interreligiöse Teams*, Frankfurt/M.: Lembeck-Verlag 2003

Renz, Andreas & Stephan Leimgruber: *„Christen und Muslime, Was sie verbindet, was sie unterscheidet*, München: Kösel-Verlag 2004 (Euro 17,95)

Renz, Andreas, Stephan Leimgruber (Hrsg.): *„Lernprozess Christen Muslime: Gesellschaftliche Kontexte, theologische Grundlagen, Begegnungsfelder*. Münster: Lit Verlag 2002 (Euro 29.90)

Sieg, Ursula: *Feste der Religionen, Werkbuch für Schulen und Gemeinden*, Regensburg: Patmos-Verlag 2003.

Schmidt, Hansjörg; Andreas Renz; Jutta Sperber (Hrsg.): *„Herausforderung Islam: Anfragen an das christliche Selbstverständnis, Theologisches Forum Christentum – Islam“*, Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart: Hohenheimer Protokoll Bd.60, Stuttgart 2003, <ISBN-3-926297-90-5> (Euro 12,00)

Stöbe, A.: *„Die Bedeutung des Islam im Sozialisationsprozess von Kindern türkischer Herkunft und für Konzepte interkultureller Erziehung*, Hamburg: eb Verlag (Euro 15,50)

„Streitpunkt Gebetsruf – Zu rechtlichen Aspekten im Zusammenhang mit dem lautsprecherunterstützten Ruf des Muezzins“, Mitteilungen der Beauftragten der Bundesregierung für die Belange der Ausländer, Bonn 1997

Kostenloser Bezug: Beauftragte der Bundesregierung für die Belange der Ausländer, Pf 66, 10001 Berlin

Troll, Christian W.: *„Muslime fragen, Christen antworten“*, Topos plus Taschenbücher Bd. 489, Verlag Friedrich Pustet, Regensburg Kevelar 2003 (Euro 8,90)

Auch als interaktive Internetplattform: www.antwortenanmuslime.de

Vött, Matthias: *„Interreligiöse Dialogkompetenz*, Frankfurt/M.: Lembeck Verlag 2002

„Vom Dialog zur Kooperation: Die Integration von Muslimen in der Kommune“, Die Beauftragte der Bundesregierung für Ausländerfragen (Hrsg.), Bonn, Berlin, Mai 2002

Bezug: Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Integration und Flüchtlinge, PF 140280, 53107 Bonn

Wagemann, Gertrud: *Feste der Religionen, Begegnung der Kulturen*, München: Kösel Verlag 2002 (Euro 14,95)

Information Islam

„*Deutscher Islam – Islam in Deutschland*“, Tillmann Hannemann, Peter-Meier-Hülsing (Hrsg.) Marburg: diagonal-Verlag 2000

Elger, Ralf (Hrsg.): „*Kleines Islam-Lexikon, Geschichte, Alltag, Kultur*“, München 2001, Verlag C.H. Beck

Ilkilic, Ihan: *Begegnung und Umgang mit muslimischen Patienten. Eine Handreichung für die Gesundheitsberufe*“ Interfakultäres Zentrum für Ethik in den Wissenschaften Universität Tübingen (IZEW), 2. Aufl. Tübingen 2003, ISBN 3-935933-02-7

Bezug: Interfakultäres Zentrum für Ethik in den Wissenschaften der Universität Tübingen (Euro 3,00)

„*Islam in Deutschland, Der Bürger im Staat*“, 51. Jg. Heft 4, 2001

Kostenloser Bezug: Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg, Stafflenbergstr. 38, 70184 Stuttgart

Jelloun, Tahar Ben, *Papa, was ist der Islam? Gespräch mit meinen Kindern*, Berlin 2002

Lemmen, Thomas: „*Islamische Vereine und Verbände in Deutschland*“ Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), 2. aktualisierte Auflage. Bonn 2002

Lemmen, Thomas: „*Muslimen in Deutschland: Eine Herausforderung für Kirche und Gesellschaft*“, Baden-Baden: Nomos Verlagsges. 2001 (Euro 50,00)

Lemmen, Thomas & Melanie Miehl: „*Islamisches Alltagsleben in Deutschland*“, Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), Bonn 2001

Bezug: Wirtschafts- und sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Arbeit und Sozialpolitik, 53170 Bonn

Metzger, Albrecht: „*Islam und Politik, Information zur politischen Bildung*“ aktuell, Bonn, Bundeszentrale für politische Bildung 2002

Kostenloser Bezug: BpB, Berliner Freiheit 7, 53111 Bonn

Miehl, Melanie: „*99 Fragen zum Islam*“, 2. Aufl. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus 2000

Piest, Uli (Hrsg.): „*Muslimisches Leben in Deutschland*“ *Auf dem Weg zur Integration?*“, Inter Nationes, Bonn 2000

„*Religion – ein deutsch-türkisches Tabu*“? Deutsch-Türkisches Symposium 1996, Türkeiprogramm der Körber Stiftung (Hrsg.) Hamburg 1997: Edition Körber

Rohe, Mathias: „*Der Islam – Alltagskonflikte und Lösungen, Rechtliche Perspektiven*“, Freiburg i. Br.: Herder Verlag 2001

Schiffauer, Werner: „*Die Gottesmänner: Türkische Islamisten in Deutschland*“, Frankfurt/M.: Suhrkamp Taschenbuch 2000

Bezug: Bundeszentrale für politische Bildung in Bonn (Euro 2,00)

Sen, Faruk & Hayrettin Aydin: *Islam in Deutschland*, München: Verlag C.H. Beck 2002

Spuler-Stegmann, Ursula: „*Muslimen in Deutschland, Information und Klärungen*“, 2. aktualisierte Neuaufl. Freiburg i. Br.: Herder Verlag 2002

„*Weltreligion Islam*“, Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.). Bonn 2002. Bezug: BpB, Berliner Freiheit 7, 53111 Bonn (Euro 2,00)

B. Ein Wegweiser

(Glossar)

In diesem Glossar greifen wir noch einmal einige wesentliche Begriffe dieser Handreichung auf, um sie näher zu erläutern. Die kurzen Texte sind jedoch keine Definitionen im streng wissenschaftlichen Sinne, sondern in einem Arbeitsprozess entstanden und können von den Nutzerinnen und Nutzern der Handreichung gerne weiterentwickelt werden.

Interkulturelle Öffnung

Der Deutsche Caritasverband will in seinen Diensten und Einrichtungen dazu beitragen, Ausgrenzungen aufgrund von Geschlecht, sozialer Position, nationaler, kultureller, religiöser und konfessioneller Herkunft zu überwinden, da die Verheißung eines „Lebens in Fülle“ allen Menschen gilt. In diesem Sinne werden kulturelle Offenheit und Lernbereitschaft bei den Mitarbeiter(inne)n gefördert und gefordert. Die interkulturelle Öffnung spiegelt sich auch in der Zusammensetzung der Mitarbeiter(innen) in den Diensten und Einrichtungen der verbandlichen Caritas. Grundsätzlich berücksichtigen die Dienstleistungsangebote der verbandlichen Caritas unterschiedliche kulturelle Voraussetzungen.

Interkulturelle Öffnung meint grundsätzlich: Die Menschen in diesem Land können sich darauf verlassen, dass der Zugang zu den unterschiedlichen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens und der Arbeitswelt sowie der Zugang zu den sozialen Organisationsformen (Gruppen, Vereine, Initiativen) und zu den Hilfe- und Dienstleistungsangeboten jedem möglich ist, unabhängig von seiner kulturellen Prägung aufgrund von Herkunft, religiöser oder weltanschaulicher Überzeugung, individueller Lebenseinstellung und Lebensweise.

Auch wenn der Ansatz der interkulturellen Öffnung als eine mögliche Antwort auf die sozialen Herausforderungen einer Einwanderungsgesellschaft entwickelt wurde, bezieht sich interkulturelle Öffnung nicht allein auf Migrantinnen und Migranten. Im Fokus interkultureller Öffnung stehen ebenso jene Menschen, die aufgrund sozialer Faktoren oder aufgrund von Weltanschauung, Geschlecht und Lebenseinstellung nicht von den Einrichtungen der sozialen und gesundheitlichen Versorgung erreicht werden oder sie nicht in Anspruch nehmen können.

Interkulturelle Kompetenz

Interkulturelle Kompetenz bedeutet, sich der eigenen kulturellen Prägung bewusst zu werden, die eigene Wahrnehmung zu reflektieren, Unterschiede zwischen sich und den anderen wahrzunehmen und mit dem Anderssein des Gegenübers einfühlsam, respektvoll und nicht diskriminierend umgehen zu können. Interkulturelle Kompetenz hat, als Teil professionellen Handelns, eine starke persönliche Dimension, insofern sie alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstreflexion fordert, damit eine interkulturelle Begegnung auf der strukturellen Ebene eines Dienstes oder einer Einrichtung möglich wird.

Unter interkultureller Kompetenz wird die Fähigkeit verstanden, „sich der eigenen kulturellen Prägung bewusst zu werden, die eigene Wahrnehmung zu reflektieren, Unterschiede zwischen sich und den anderen wahrzunehmen und mit dem Anderssein des Gegenübers einfühlsam, respektvoll und nicht diskriminierend umgehen zu können. Interkulturelle Kompetenz hat als Teil professionellen Handelns eine stark persönliche Dimension, insofern sie alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstreflexion fordert, damit eine interkulturelle Begegnung auf der strukturellen Ebene eines Dienstes oder einer Einrichtung möglich wird“.⁴⁴

Kultur

Die Begriffe „Kultur“ und „kulturell“ werden hier nicht auf Nationen und Ethnien begrenzt. Sie beziehen sich im Sinne eines umfassenden und dynamischen Kulturbegriffs auf die Vielfalt der religiösen und weltanschaulichen Überzeugungen, der Lebenseinstellungen und -stile, der Traditionen und Werthaltungen, die von Menschen, Gruppen, Gemeinschaften und Vereinigungen hier zu Lande vertreten werden.

Interkulturell

Interkulturell spricht das „Zwischen“ von Kulturen an: die Begegnung, der Austausch und der Dialog, in dem sich beide Seiten für das Gegenüber öffnen und sich um Verständigung bemühen.

Interreligiös

Interreligiös spricht das „Zwischen“ von Religionen an und zielt auf den Dialog. Interreligiöser Dialog kann daher Teil einer interkulturellen Begegnung sein.

⁴⁴ Deutscher Caritasverband e.V.: Eckpunkte für einen Prozess der interkulturellen Öffnung der verbandlichen Caritas. Diskussionspapier. Stand 27.01.2004, S. 6.

Evaluation

Mit dem Begriff Evaluation wird die systematische, datenbasierte und kriterienbezogene Bewertung von Programmen, Projekten und einzelnen Maßnahmen bezeichnet. Sie soll zu einer rationaleren Entscheidungsfindung beitragen, ob die untersuchten Angebote fortgeführt oder umgestaltet werden sollen.

Interkulturell orientiertes Qualitätsmanagement

Ein interkulturell orientiertes Qualitätsmanagement verankert Prozesse, um die Berücksichtigung der Bedürfnisse und Sichtweisen von Menschen unterschiedlicher Herkunft und Kultur in der sozialen Organisation nachhaltig sicherzustellen. Mitarbeiter(inne)n wird dadurch in ihrem beruflichen Alltag ein interkulturell ausgerichteter Orientierungsrahmen gegeben, an dem sie sich im Umgang mit Menschen anderer Herkunft und anderer weltanschaulicher Orientierung ausrichten sollen

Kernprozesse

Kernprozesse sind zusammenhängende Handlungseinheiten, in denen sich die Konzeption einer Organisation realisiert und die für den Zweck der Organisation absolut notwendig sind.

Evaluation

Mit dem Begriff Evaluation wird die systematische, datenbasierte und kriterienbezogene Bewertung von Programmen, Projekten und einzelnen Maßnahmen bezeichnet. Sie soll zu einer rationaleren Entscheidungsfindung beitragen, ob die untersuchten Angebote fortgeführt oder umgestaltet werden sollen.

Vernetzung

Vernetzung bedeutet, reguläre und regelmäßige Verbindungen auf der Ebene von Institutionen, Organisationen und Handlungsfeldern zu schaffen. Kooperation dagegen steht für das praktische und punktuelle Zusammenwirken einzelner Institutionen, Organisationen und Akteure in konkreten Angelegenheiten und Projekten und ist vielfach abhängig von speziellen Kontakten zwischen einzelnen Personen.

Zugangsbarrieren

Zugangsbarrieren verhindern, dass zugewanderte Menschen soziale Dienste und Versorgungseinrichtungen in Anspruch nehmen. Solche Barrieren können sowohl auf Seiten der Migrant(inn)en als auch auf Seiten der Mitarbeiter(innen) in den Einrichtungen und Diensten des sozialen Versorgungssystems vorhanden sein.

V. Literatur

- Anderson, Philip: Interkulturelle Kompetenz innerhalb der deutschen Kommunalverwaltung. In: iza. Zeitschrift für Migration und Soziale Arbeit. Heft 2/2002, S. 56-60
- Arbeitskreis Charta für eine kultursensible Altenpflege/Kuratorium Deutsche Altenhilfe (Hrsg.): Für eine kultursensible Altenpflege. Eine Handreichung. Köln, 2002
- Besamusca-Janssen, Mieke/Scheve, Siegrun: Interkulturelles Management in Beruf und Betrieb. Anti-Rassismus Informations-Centrum NRW e.V. (Hrsg.), Frankfurt/M., 1999
- Bosl, Martin: Interkulturell ausgerichtetes Qualitätsmanagement: Fassade oder Säule? In: Offen für Qualität. Interkulturell orientiertes Qualitätsmanagement in Einrichtungen der Migrationssozialarbeit. Landeshauptstadt München, Sozialreferat (Hrsg.), München 2003, S. 19-35
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Elfter Kinder und Jugendbericht, Berlin 2002
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Sechster Familienbericht. Familien ausländische Herkunft in Deutschland. Leistungen – Belastungen – Herausforderungen, Berlin 2000
- Deutscher Caritasverband e.V., Referat Migration und Integration (Hrsg.): Brücken bauen – Fäden spinnen. Dokumentation zur Fachtagung „Interkulturelle Öffnung der Caritas und die Rolle des Migrationsdienstes“. Redaktion: Antonella Serio, Karin Vorhoff. Freiburg i. Br.: Lambertus Verlag, Juni 2004
- Deutscher Caritasverband e.V. (Hrsg.): Eckpunkte für einen Prozess der interkulturellen Öffnung der verbandlichen Caritas. Diskussionspapier, Stand 27.01.2004
- Deutscher Caritasverband e.V. (Hrsg.): Eckpunkte für Qualität in der verbandlichen Caritas, Beschluss des Zentralrats vom 28. Januar 2003
- Deutscher Caritasverband e.V., Fortbildungs-Akademie (Hrsg.): Leitlinien für Qualität in der Fort- und Weiterbildung der Caritas. Stand 28. Mai 2003
- Deutscher Caritasverband e.V. (Hrsg.): Integration fördern – Zuwanderung gestalten. Migrationspolitische Positionen. neue Caritas, spezial 2, 1999
- Deutscher Caritasverband e.V. (Hrsg.): Leitbild des Deutschen Caritasverbandes, Freiburg i. Br. 1997
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (Hrsg.): Fachlexikon der sozialen Arbeit. Kohlhammer, Stuttgart 2002.
- Evangelische Konferenz für Familien- und Lebensberatung e.V., Fachverband für Psychologische Beratung und Supervision (EKFuL) (Hrsg.): Integration gestalten.

- Psychosoziale Beratung und Begleitung im interkulturellen Kontext – Kriterien – Konzepte – Kompetenzen. Dokumentation der Fachtagung vom 4.-6. November 2002 in Berlin. (Materialien zur Beratungsarbeit, 25.). Berlin 2003
- Fischer, Veronika: Evaluation des Zertifikatskurses, „Interkulturelle Kompetenz für BeraterInnen und Pädagoginnen im Bereich der Berufsorientierung“, (unveröffentlichtes Manuskript)
- Frühauf, Hans-Peter/Angres, Martin: Ethnische Isolation. In: Treffpunkt 3/01
- Frühauf, Hans-Peter/Angres, Martin: Innovation durch Integration und Vernetzung. In: Barrieren abbauen – Zugänge schaffen. Ältere Migrantinnen und Migranten in der Gesundheitsvorsorge. Dokumentation des Pilotprojekts Baci im Landkreis Alzey-Worms. Dokumentation 8, Landesbeauftragte für Ausländerfragen bei der Staatskanzlei Rheinland-Pfalz (Hrsg.), (o.J.)
- Gaitanides, Stefan: Interkulturalität heißt, die Balance halten. In: neue Caritas, H.8, 2004, S. 18-19
- Gaitanides, Stefan: Zugangsbarrieren von MigrantInnen zu den sozialen und psychosozialen Diensten und Strategien der interkulturellen Öffnung. In: iza. Zeitschrift für Migration und Soziale Arbeit, Heft 3-4/1999, S. 41-45
- Gültekin, Neval: Interkulturelle Kompetenz als Standard in der Sozialen Arbeit. In: Neue Praxis, 33. Jg., 1/2003
- Kriechhammer-Yagmur, Sabine: Es geht um Haltungen, nicht um Methoden. Ergebnisse des Projektes „Interkulturelle Öffnung der Kinder- und Jugendhilfe“. Frankfurt/M.: Paritätische Verlagsgesellschaft mbH 2002
- Kurz, Ingrid: Interkulturelle Kompetenz – Schlüsselqualifikation für die Soziale Arbeit. In: Hamburger Forum für die soziale Arbeit – Standpunkt: sozial Hamburg (1999, Heft 1 FH Hamburg-Fachbereich Sozialpädagogik), S. 36-39
- Müller, Johannes: Gedanken zum Thema. In: Dialog der Kulturen für eine Zivilisation der Liebe und des Friedens, Arbeitshilfe 156 zum Welttag des Friedens 1. Januar 2001, Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, Bonn 2001. S. 9-19
- Radice von Wogau, Janine/Eimmermacher Hanna/ Lanfranchi, Andrea (Hrsg.): Therapie und Beratung von Migranten. Systemisch-interkulturell denken und handeln. Weinheim, Basel: Beltz Verlag 2004
- Simon-Hohm, Hildegard: Interkulturelle Arbeit in der Einwanderungsgesellschaft: Aufgaben – Konzepte – Kompetenzen. In: Storz, Henning/Reißlandt, Carolin (Hrsg.): Staatsbürgerschaft im Einwanderungsland Deutschland: Handbuch für die interkulturelle Praxis in der sozialen Arbeit, im Bildungsbereich, im Stadtteil. Opladen 2002, S. 145-155
- Simon-Hohm, Hildegard: Interkulturelle Kompetenz in der sozialen Arbeit. In: iza (2/2002). S. 39-45
- Strohmeier, Klaus Peter: Strukturen des Zusammenlebens in Ballungsgebieten. In: Lefringhausen, Klaus u.a. (Hrsg.) Interkulturelle Öffnung der Verwaltung. Visionen – Erfahrungen – Empfehlungen, o. O. 2003
- Wottawa, Heinrich/Thierau, Heike: Lehrbuch Evaluation. Bern: Verlag Hans Huber 1998

VI. Die Autorinnen und Autoren

Broch, Dr. Thomas: Referatsleiter, Referat Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising, Deutscher Caritasverband e.V., Karlstr. 40, 79104 Freiburg

Demirci, Silvia: Dipl. Sozialpäd. FH, Migrationsdienst, Caritasverband für Berlin e.V. Stresemannstr. 66, 10963 Berlin

Diekelmann, Kai: Abteilungsleiter, Bereich Migration, DiCV für das Erzbistum Köln e.V. 50676 Köln

Giacaman, Abir: Kaufmännische Direktorin, Krankenhaus St. Josef, Klosterstr. 14, 66125 Saarbrücken-Dudweiler

Grammer, Ilona: Referentin, Referat Altenhilfe, Behindertenhilfe und Gesundheitsförderung, Deutscher Caritasverband e.V., Karlstr. 40, 79104 Freiburg

Helmer, Anne: Referentin, Referat Altenhilfe, Deutscher Caritasverband e.V., Karlstr. 40, 79104 Freiburg

Herrala, Mervi: Referentin, Caritasverband der Diözese Rottenburg-Stuttgart e.V.

Krieger, Hermann: Dozent und stellv. Direktor der Fortbildungs-Akademie des Deutschen Caritasverbandes e.V., Wintererstr. 17 - 19, 79104 Freiburg

Kufler, Roswitha: Fachbereichsleiterin, Sozialdienst katholischer Frauen e.V., Marsstraße 5, 80335 München

Philipp, Birgit: Caritas Jugendsozialarbeit – SIDRA (Jugendwerkstatt), Caritasverband der Diözese Hildesheim Engelbosteler Damm 72, 30167 Hannover

Schrader, Sandra: Referentin, Referat Familien, Frauen, Kinder, Deutscher Caritasverband e.V., Karlstr. 40, 79104 Freiburg

Pilters, Michaela: Leiterin der Redaktion Kirche und Leben, ZDF, 55100 Mainz

Rosner, Regine: Referentin, IN VIA Katholische Mädchensozialarbeit, Deutscher Caritasverband e.V., 79104 Freiburg

Schibalski, Peter: Referent, Caritasverband für das Erzbistum Paderborn, Kilianstr. 28, 33098 Paderborn

Serio, Antonella: Referentin, Referat Migration und Integration, Deutscher Caritasverband e.V., 79104 Freiburg

Stöbener, André: Referent, Arbeitsstelle Qualitätsmanagement, Deutscher Caritasverband e.V., 79104 Freiburg

Toth, Elfriede: Referentin, Caritasverband der Erzdiözese München und Freising e.V. Hirtenstraße 4, 80335 München

Treber, Monika: Professorin, Leiterin des Referates Weiterbildung und Entwicklung an der Katholischen Hochschule für Sozialwesen Berlin (KHSB), Köpenicker Allee 39-57, 10318 Berlin

Vorhoff, Karin: Referentin, Referat Migration und Integration, Deutscher Caritasverband e.V., 79104 Freiburg

Wagner, Stefan: Referent, Deutscher Caritasverband – Landesverband Bayern e. V., 80336 München

Wiggermann, Martha: Referentin, Stationäre Altenpflege, Diözesan Caritasverband Erzbistum Köln, Georgstr. 7, 50676 Köln

Zalucki, Michaela: Lehrbeauftragte, Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (DIE), Friedrich-Ebert-Allee 38, 53113 Bonn

Zepf, Bernhard: Referent, Referat Migrationspolitik, Caritasverband für die Diözese Limburg, Graupfortstr. 5, 65549 Limburg