

## **Fachtagung zur politischen Bildung „Integration partnerschaftlich gestalten“ 14.-15. Oktober 2011 in Brühl**

### **Workshop 4: „Partizipation erwünscht: Wie kann meine Organisation / mein Verband seine interkulturelle Öffnung umsetzen?“**

#### **Ergebnis:**

#### **Einführung von Ansgar Drücker, Geschäftsführer des Informations- und Dokumentationszentrum für Antirassismuarbeit e. V. (IDA), Düsseldorf**

##### **Interkulturelle Öffnung**

- struktureller und bewusster Prozess (i. A. Top-down-Prozess)
- ganzheitlich und als Querschnittsaufgabe
- veränderte Grundhaltung (eher Inklusion als Integration)
- weg vom bipolaren „wir“ – „die“, normal – anders, zugehörig – nicht zugehörig
- keine automatische Zuweisung der Zuständigkeit für interkulturelle Öffnung an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund

##### **Relevante Bereiche:**

- Leitungsebene, Vorstand
- Personalauswahl allgemein, Aufstiegschancen, Förderung
- Angebotsgestaltung
- Alltag, z.B. Verpflegung, Sprache, Normalitäten, Flexibilität
- Ggf. Zielgruppendifkussion, ggf. Organisationsentwicklung oder unbewusster sich von selbst entwickelnder Beitrag zur Organisationsentwicklung: Prozesse der Interkulturellen Öffnung werden die Organisation verändern.

##### **Besondere Chancen:**

- Annäherung an die Realitäten der Gesellschaft bzw. der Gesamtzielgruppe
- Diversifizierung der Erfahrungen, Zugänge und Perspektiven
- Ggf. mehr Verhandlungsbedarf, aber passendere Entscheidungen

#### **Input zur Umsetzung der interkulturellen Öffnung bei der Caritas von Roberto Alborino, Leiter des Referates Migration und Integration beim Deutschen Caritasverband in Freiburg**

##### Interkulturelle Öffnung (hier: sozialer / caritativer Organisationen und Einrichtungen)

###### **1. Was bedeutet das für eine Organisation?**

Interkulturelle Öffnungsprozesse betreffen stets die gesamte Organisation und sind dementsprechend auch als Organisations- und Personalentwicklungsprozess zu betrachten. Für gelungene Öffnungsprozesse gilt u.a., dass sich der Gedanke der Interkulturalität im Konzept, im Leitbild, in der zielgruppenorientierten Ausrichtung der Angebote und der Öffentlichkeitsarbeit, in der Vernetzung mit Migrantenorganisationen und in der Außenpräsentation der Einrichtung widerspiegelt. Für die Personalentwicklung einer Einrichtung bedeutet interkulturelle Öffnung beispielsweise die Förderung der interkulturellen Kompetenz der Mitarbeiter(innen) und der Leitungsebene (etwa durch Fortbildungen).

Interkulturelle Öffnungsprozesse haben den Abbau von Zugangsbarrieren zum Ziel. Das bedeutet auch, dass Maßnahmen und Angebote der Organisation bzw. des Verbandes an den Bedürfnissen der Betroffenen orientiert sind. Eine Organisation muss im Zuge eines interkulturellen Öffnungsprozesses die eigene Organisationskultur beleuchten und hinterfragen – also Gewohnheiten, Strukturen, Außenwirkung und gängige Normen überprüfen und reflektieren.

## 2. Was bringt es für die Organisationsentwicklung?

- Anpassung und Widerspiegelung der gesellschaftlichen Realität
- Herstellung sozialer Gerechtigkeit im Sinne einer Zugangsgerechtigkeit
- Antidiskriminierungsarbeit
- gleichberechtigte Teilhabe aller Menschen
- Organisation / Verband als attraktiver Arbeitgeber und sozialer Dienstleister
- Professionalität
- Kunden-/Sozialraumorientierung: Beratungs-/Hilfsangebote werden an die Bedarfslage aller potentiellen Nutzer(innen) angepasst
- Personalentwicklung:
  - Chance des Kompetenz- und Ressourcengewinns aufgrund vielfältiger

### Mitarbeiterschaft

- Notwendige interkulturelle Kompetenzen der Mitarbeiter(innen)

(und Führungskräfte) werden gestärkt

- Interkulturelle Kompetenzen erhöhen den Marktwert
- Verbesserte Kommunikationsstrukturen (intern und nach außen)
- Wertschätzung vielfältiger personeller Ressourcen und Kompetenzen

## 3. Welche Widerstände können auftauchen?

- Widerstände der Mitarbeiter(innen):
  - Angst vor erhöhter Konkurrenz
  - Angst vor Überforderung („Das jetzt auch noch?! Wir haben schon genug zu tun!“)
  - Angst vor Veränderungen / Umstrukturierungen
- Der Bedarf für eine interkulturelle Öffnung wird nicht gesehen („Zu uns kann doch jede(r) kommen! Wir sind für alle offen!“)
- Angeblich oder tatsächlich fehlende finanzielle und/oder personelle Ressourcen werden als Grund genannt, warum ein Öffnungsprozess nicht eingeleitet werden kann.
- Prioritäten oder Schwerpunkte werden in anderen (Themen-)Bereichen gesehen

## 4. Interkulturelle Öffnung der eigenen Organisation und/oder in Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen?

- Kontinuierliche trägerexterne Vernetzung als zentraler Bestandteil eines Prozesses der interkulturellen Öffnung / Kompetenzen- und Ressourcenbündelung
- Regelmäßige Kontaktpflege mit Migrantenorganisationen
  - Im Sinne einer (besseren) Sozialraumorientierung
  - Zum Ideen- und Erfahrungsaustausch

## 5. Was sind positive Maßnahmen?

Positive Maßnahmen sind Maßnahmen, die dazu beitragen, dass Zugangsbarrieren abgebaut, bedürfnisorientierte Strukturen und Angebote geschaffen sowie die Organisationskultur im Sinne einer interkulturellen Öffnung verändert wird.

Im Einzelnen können das sein:

- Selbstreflexion im Verband und eine daraus folgende Veränderung der Haltung / Anpassung des Organisationsselfbildes: Interkulturelle Öffnung ist die Konsequenz aus dieser veränderten Haltung und ein ganzheitlicher organisatorischer Prozess
- Überzeugung der Führungs-/Vorstandsebene (Top-down-Prozess): Ohne die

- Leitungsebene ist kein interkultureller Öffnungsprozess durchführbar!
- Verankerung von interkultureller Öffnung im Leitbild und in den strategischen Zielen
    - Interkulturelle Öffnung als Verbands-/Organisationsziel
    - Interkulturelle Öffnung als Teil des Selbstverständnisses des Verbandes/der Organisation
  - Einrichtung einer zentralen Steuerungsebene / Projektleitung / Stabstelle: Interkulturelle Öffnung ist kein Selbstläufer; Interkulturelle Öffnung bedarf einer verantwortlichen, steuernden Stelle bzw. Person
  - Bestandsaufnahme / Status quo eruieren: positive Aspekte / Ressourcen / Erfahrungen abfragen, an denen man ggf. anknüpfen kann; Barrieren identifizieren
  - Erarbeitung einer konzeptionellen Grundlage für den Prozess der interkulturellen Öffnung (Ziele festlegen und daraus mögliche praxisnahe Maßnahmen entwickeln)
  - den Prozess transparent für alle Beteiligten gestalten
  - Sensibilisierung und Einbeziehung der Mitarbeitenden (Bottom-up-Komponente)
  - Alle Geschäftsbereiche und Hierarchieebenen in den Prozess einbeziehen.
  - (verbindliche) Fort- und Weiterbildungsangebote für Führungskräfte und Mitarbeitende
  - gezielte Förderung von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund
  - vermehrte Einstellung von Menschen mit Migrationshintergrund (Status quo feststellen, um Einstellungsveränderungen nachvollziehen zu können) – im Sinne einer Zugangsgerechtigkeit auch im personellen Bereich
  - Einstellungspraxis reflektieren und ggf. anpassen bzw. diskriminierende Strukturen abbauen
  - Menschen mit Migrationshintergrund gezielt in Stellenausschreibungen ansprechen
  - Die Personalentwicklung ist ein wichtiger und zentraler Bestandteil der interkulturellen Öffnung, aber nicht der Schlüsselfaktor: Insbesondere die Strukturen müssen verändert werden.
  - Nutzer(innen)/Kund(inn)en-Befragung: Bedarfe und Verbesserungsmöglichkeiten eruieren
  - Anpassung der Öffentlichkeitsarbeit:
    - Mehrsprachiges Informationsmaterial bzw. Infomaterial in „einfacher Sprache“
    - den Bedarfen der (potentiellen) Nutzer(innen) entsprechender Internetauftritt
    - Informationsveranstaltungen im Sozialraum
  - (institutionalisierte) Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen
  - regelmäßige Evaluation des Prozesses

## Diskussion

In der folgenden moderierten Diskussion arbeiten Herr Drücker und Herr Alborino heraus, dass es bei Prozessen der interkulturellen Öffnung notwendig ist, die Eigenheiten und Rahmenbedingungen der jeweiligen Organisation in den Blick nehmen. Bei einem kirchlichen Träger wie der Caritas gibt es beispielsweise bestimmte Vorgaben auf der Organisations-ebene, die zunächst nicht verhandelbar sind. Etwa ist die Caritas als kirchlicher Träger von einigen Bestimmungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes ausgenommen und weist als katholischer Verband besondere organisationsimmanente strukturelle Ausschlussmechanismen auf. Dennoch hat auch die Caritas im Rahmen dieser Vorgaben umfangreiche Möglichkeiten zur interkulturellen Öffnung. Das Beispiel der Caritas zeigt somit, dass die interkulturelle Öffnung für eine Organisation einerseits einen weiteren Weg bedeuten kann als für andere, sie aber andererseits auf Potenziale (z.B. Weltkirche) zurückgreifen kann, die anderen nicht zur Verfügung stehen. Deutlich wurde, dass jede Organisation ihren jeweils eigenen Weg der interkulturellen Öffnung gehen kann und muss.

In Bezug auf die Zusammenarbeit mit Migrantenselbstorganisationen wurde kurz das Tandemmodell vorgestellt, also die zielgerichtete Kooperation einer etablierten Organisation der Mehrheitsgesellschaft, die sich interkulturell öffnen möchte, mit einer Migrantenselbstorganisation, die durch die Kooperation beispielsweise Zugänge zu Fördertöpfen oder zu

Organisationswissen erhält. Derartige Kooperationen im Tandem haben sich als guter Einstieg für bisher wenig mit interkultureller Öffnung befasste Organisationen erwiesen. Häufig kommt es hier in der Praxis zu einer Zusammenarbeit zwischen Hauptamtlichen der etablierten Organisation und Ehrenamtlichen der Migrantenjugendselbstorganisation, was besondere Anforderungen an beide Seiten stellt. Bei einer gelingenden Zusammenarbeit bedarf es einer gegenseitigen Anerkennung der unterschiedlichen Verfasstheit, sei es als religiöse Gemeinschaft oder religiöser Verband, als Organisation mit einer bestimmten politischen Ausrichtung, als stärker auf das Herkunftsland oder stärker auf Deutschland ausgerichtete Organisation usw.

Als Beispiel für positive Maßnahmen wurde darüber hinaus auf laufende Modellprojekte und erste Erfahrungen mit anonymen Bewerbungen verwiesen, bei denen die Kategorien Alter, ethnische Herkunft und Geschlecht so gut wie möglich aus dem Entscheidungsprozess für die Einladung von Bewerber(innen) zu Vorstellungsgesprächen so gut wie möglich ausgeblendet werden, um unbewusste Ausschluss- und Diskriminierungsmechanismen in Unternehmen und Organisationen zu durchbrechen und zu einer sachgerechten und nicht vorurteilsgeleiteten Einladungspraxis zu kommen.

Abschließend wurde für eine potenzial- statt defizitorientierte Perspektive auf die vielfältigen Kompetenzen von Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland geworben.