

Interkulturell orientierte Qualitätsentwicklung im Sozialraum

Das im Folgenden beschriebene Projekt „Interkulturell orientierte Qualitätsentwicklung in zwei Münchner Sozialregionen“ speist sich in seiner Entwicklung aus zwei Quellen: der Implementation von Qualitätsmanagement in der Jugendhilfe in München und Prozessen der Interkulturellen Orientierung und Öffnung der Münchner Sozialverwaltung. Zum besseren Verständnis des Projekts werden deshalb eingangs diese Entwicklungslinien knapp nachgezeichnet und mit den kommunalen integrationspolitischen und planungsrelevanten Ansätzen zusammengeführt.

1. Leitbild und Planungsansätze

„Unter Integration verstehen wir“ (im Entwurf für ein gesamtstädtisches Integrationskonzept) „einen längerfristigen Prozess der Eingliederung und Einbindung von Zuwanderinnen und Zuwanderern in die gesellschaftlichen Kernbereiche mit dem Ziel, zu einer Angleichung ihrer Lebenslagen zu kommen. Für das Gelingen dieses Prozesses tragen Eingewanderte wie Mitglieder der Aufnahmegesellschaft in gleicher Weise Verantwortung (...).“

Unsere Vision für eine Gestaltung der sozialen Stadt lässt sich in folgenden Leitlinien zusammenfassen:

- Unterschiede anerkennen,
- Vielfalt gestalten,
- Integration gewährleisten,
- Solidarisches Handeln anregen und fördern,
- Selbsthilfe und Eigeninitiative stärken.

In Anknüpfung an unser Integrationsverständnis wollen wir stadtweit die folgenden Planungsansätze verfolgen:

Sozialraumorientierung

Die sozialräumliche Orientierung kommunalen Handelns geht davon aus, dass die jeweilige soziale Beschaffenheit von Räumen die spezifischen sozialen Lebenslagen von Kindern, Jugendlichen und ihren Familien, von Alten und Alleinstehenden, von Einheimischen wie Zugewanderten prägt. Dort also, wo kommunale Angebote ihre Wirkung nur im Zusammenhang des sozialräumlichen Umfeldes der Bürgerinnen und Bürger entfalten können, müssen sich Planung und Dienstleistungen auf dieses konkrete Lebensfeld einlassen. Das hat eine weitgehende Dezentralisierung und Regionalisierung der kommunalen Angebote zur Folge und einen Planungsansatz, der darauf gerichtet

ist, die konkreten Lebenslagen im Stadtteil für alle Bewohnerinnen und Bewohner so zu gestalten, zu fördern oder zu verändern, dass sie sich einander weitgehend angleichen. Dabei sind die individuellen Ressourcen, die nachbarschaftlichen Netze und die sozialen Einbettungen produktiv zu nutzen.

Lebenslagenorientierung

Mit dieser sozialräumlichen Orientierung korrespondiert der Blick auf die Lebenslagen von Menschen. Nach unserer Definition zielt kommunale Integrationspolitik auf die Angleichung der Lebenslagen von Zugewanderten und Einheimischen. Mit dem Begriff der „Lebenslage“ soll ein gemeinsames Planungsverständnis formuliert werden, das den sozialen Wandel und die veränderte Sozialstruktur in seine Analyse aufnimmt, um so der zunehmenden gesellschaftlichen Differenzierung gerecht zu werden. Es geht bei der Feststellung von sozialer Ungleichheit nicht mehr vorwiegend um die Analyse der Stellung im Erwerbsleben, sondern in gleicher Weise um neue Dimensionen sozialer Differenzierungen wie Geschlecht, Alter, Bildung, Armut, Migration oder regionales Lebensumfeld. Damit greift Integrationspolitik bei der Analyse ihrer Ausgangssituation sowohl objektive Lebensbedingungen wie subjektive Einstellungen auf.

Zielgruppenorientierung

Ergänzend zu diesem grundsätzlichen Ansatz ist eine Zielgruppenorientierung dann sinnvoll, wenn Maßnahmen im Sozialraum nicht realisierbar sind (z.B. arbeitsfördernde Maßnahmen, mädchen- und frauenspezifische Angebote), wenn gezielte kompensatorische Angebote nur stadtweit wirksam werden (z.B. Migrations- und Sprachfördermaßnahmen) oder wenn Angebote für kleine Minderheiten nur überregional sinnvoll erscheinen (z.B. ethnische Kulturvereine).

2. Zur Zusammenführung von Qualitätsmanagement mit interkulturellen Öffnungsprozessen

Bei der Verknüpfung von Instrumenten der Qualitätsentwicklung mit interkulturellen Öffnungsstrategien konnte das Stadtjugendamt anknüpfen an Erfahrungen seit Mitte der 90er Jahre (vgl. zuletzt Handschuck/Schröer 2002). Die Besonderheit des hier vorgestellten Prozesses besteht darin, dass es gelungen ist, querschnittspolitische Zielsetzungen – In-

terkulturelle Orientierung und Öffnung – mit bewährten Steuerungs- und Qualifizierungsinstrumenten – Qualitätsmanagement, Neue Steuerung, Sozialplanung – strategisch zu verbinden.

Wege und Handlungsfelder

Es lassen sich verschiedene strategische Zugänge finden, um die interkulturelle Orientierung und Öffnung von Organisationen erfolgreich voranzutreiben. Aus der Münchner Erfahrung bieten sich insbesondere die folgenden beiden Zugangswege an:

Bei einem *institutionellen Zugang* geht es um organisationsorientierte Strategien und die Frage, ob insbesondere die soziale Verwaltung ihre Steuerungsverantwortung mit dem Ziel wahrnimmt, über Steuerungsprozesse das soziale Feld interkulturell zu öffnen. Die gegenwärtige Reformdiskussion innerhalb der sozialen Dienste mit den Elementen Neue Steuerung, Sozialplanung und Qualitätsmanagement (Münchner Drei-Säulen-Modell) eröffnet eine Gewinn versprechende Perspektive für kommunale Strategien zur interkulturellen Orientierung und Öffnung von sozialen Organisationen. Wir versuchen, in München im Sozialreferat und Stadtjugendamt seit 1996 diesen Weg konsequent zu gehen (vgl. Schröer 2003).

Der *sozialraumorientierte Zugang* konzentriert sich auf die Einrichtungen des sozialen Raums und setzt darauf, dass für gemeinsame Veränderungsprozesse eine konsequente Kundenorientierung im Sinne interkultureller Öffnung erfolgt. Damit wird das Ziel verfolgt, durch eine strukturorientierte Strategie nachhaltig zu einer interkulturellen Orientierung und Öffnung von sozialen Diensten im Sozialraum beizutragen.

Qualitätsmanagement in München

Qualitätsmanagement als kontinuierlicher Prozess der Qualitätsentwicklung einer Organisation zielt auf die Verbesserung der Rahmenbedingungen des Leistungsprozesses (Strukturqualität), die Verbesserung des Prozesses der Dienstleistungserbringung (Prozessqualität) und die Verbesserung des Zielerreichungsgrades (Ergebnisqualität). Ein solcher Ansatz war der sozialen Arbeit zunächst fremd, auch wenn sie auf bewährte Instrumente und Erfahrungen wie Fachstandards, Interdisziplinarität, Supervision oder Evaluation zurückgreifen konnte.

In München haben wir uns früh der beginnenden bundesweiten Diskussion gestellt und als kooperativen Prozess zwischen öffentlicher und freier Jugendhilfe ein Münchner Modell „Einführung von Qualitätsmanagement in Ein-

richtungen der Jugendhilfe in der Landeshauptstadt München“ implementiert. Dessen Verlauf soll im Folgenden kurz skizziert werden, um deutlich werden zu lassen, wie sich aus einem zunächst eher instrumentellen Verständnis von Qualitätsmanagement eine strategische Nutzung für die interkulturelle Orientierung und Öffnung sozialer Dienste entwickelt hat.

Die erste Phase galt der Implementation von Qualitätsmanagement in München und gemeinsamen Modellerfahrungen von freien und öffentlichen Trägern. Das Stadtjugendamt München hat den freien Trägern der Familienbildung und der Erziehungsberatung auf der Grundlage eines vorhandenen Konzepts ein Angebot für ein gemeinsames Pilotprojekt zum Qualitätsmanagement unterbreitet. Schon in der Vorbereitungsphase ist versucht worden, die Beteiligungsorientierung als Grundlage des gemeinsamen Modellprojektes ernst zu nehmen.

Die zweite Phase kann als Transfermaßnahme verstanden werden: Einmal wird Qualitätsmanagement zu einem Standard professioneller sozialer Arbeit in der öffentlichen und freien Jugendhilfe. Seit Beginn des Qualitätsmanagement-Prozesses werden nun in alle Verträge, die zwischen Stadtjugendamt und freien Trägern abgeschlossen werden, Festlegungen aufgenommen, wonach Qualitätsmanagement im Laufe des jeweiligen Vertragszyklus, der in der Regel drei Jahre dauert, in der Einrichtung eingeführt werden muss. Damit wird signalisiert, dass Einrichtungen oder Maßnahmen, die kein wie auch immer geartetes Qualitätsmanagement nachweisen können, zu einem absehbaren Zeitpunkt nicht mehr förderungswürdig sein werden.

Darüber hinaus hat das Stadtjugendamt weiteren Trägern angeboten, zwar nicht mehr den gesamten Qualitätsmanagement-Prozess zu finanzieren, wie in der Implementationsphase, sich aber an freiwilligen Entwicklungsmaßnahmen finanziell zu beteiligen. Neben einzelnen weiteren Unterstützungen hat das Stadtjugendamt aber in einer dritten Phase eine neue Förderpolitik verfolgt: Es sollen im Wesentlichen nicht einzelne Maßnahmen qualifiziert, sondern ganze Felder weiterentwickelt werden. So sind die Münchner Mütterzentren, die Träger und Einrichtungen der Berufsbezogenen Jugendhilfe und eben auch Einrichtungen der Migrationssozialarbeit als jeweils gemeinsames Handlungsfeld qualifiziert worden.

Schon aus dem konzeptionellen Ansatz der drei Einrichtungen der Migrationssozialarbeit, die sich in der Transferphase am Qualitätsmanagement-Prozess beteiligt haben, wurde deutlich, dass die bisherigen Qualitätsmanagement-Instrumente um interkulturelle

Komponenten angereichert werden müssten. Damit wurde zum einen Neuland betreten, zum anderen wurde deutlich, dass Querschnittsfragen (interkulturelle Aspekte, Genderfragen, Einbeziehung von Behinderten) bei der bisherigen Qualitätsmanagement-Implementation allenfalls eine untergeordnete Rolle gespielt haben.

Vor diesem Hintergrund war es folgerichtig, neben dem bisher ausschließlich organisationsbezogenen Ansatz und der eher instrumentellen Vermittlung wesentlicher Bausteine von Qualitätsmanagement auch einen sozialräumlich orientierten Ansatz auszuprobieren und zu verbinden mit einer fachlichen Querschnittsfundierung. Das kann als vierte Phase der Qualitätsentwicklung gesehen werden.

3. Interkulturell orientierte Qualitätsentwicklung in zwei Münchner Sozialregionen

3.1 Ausgangslage und Ziele des Projekts

Der Kinder- und Jugendhilfeausschuss der Landeshauptstadt München hat am 28.11.2000 eine Vorlage „Interkulturelle Öffnung der Regeldienste – Regionale Entwicklung der sozialen Migrationsarbeit in München durch Sachverständige für Migrationsfragen in den Sozialregionen“ verabschiedet. Neben den vorgeschlagenen Sachverständigen für Migrationsfragen ist beschlossen worden, auch zwei Projekte mit interkulturell orientiertem Qualitätsmanagement durchzuführen. Mit Beschluss des Kinder- und Jugendhilfeausschusses vom 18.09.2001 wurden die Sozialregionen Milbertshofen/Am Hart (Stadtbezirk 11) und Schwanthaler Höhe/Laim (Stadtbezirke 8 und 25) als die Regionen ausgewählt, in denen ein interkulturell orientiertes Qualitätsmanagement modellhaft erprobt werden sollte.

Darin wurden die folgenden Ziele formuliert:

- Interkulturell orientiertes Qualitätsmanagement verfolgt das Ziel, durch eine strukturorientierte Strategie nachhaltig zu einer interkulturellen Orientierung und Öffnung von sozialen Diensten beizutragen.
- Damit sollen also Organisationsentwicklungsprozesse angestoßen werden.
- Beabsichtigt ist eine Einstellungs- und Verhaltensänderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Damit sind insbesondere Personalentwicklungsmaßnahmen angesprochen.
- Die Veränderung der Organisation soll nicht von außen, sondern von innen heraus und auf freiwilliger Basis erfolgen.
- Dies setzt entsprechende Qualitätsentwicklungsmaßnahmen voraus.

3.2 Einführung des Projekts in den Regionen

Mit jeder beteiligten Einrichtung wurden Rahmenziele erarbeitet und vereinbart, die im Laufe des Prozesses weiter konkretisiert worden sind. Zwischen Jugendamt und Einrichtung wurden diese Ziele in einem Kontrakt festgehalten. Diese Zielvereinbarungen bezogen sich nach einer Auswertung des Koordinators zusammengefasst für die insgesamt 31 Einrichtungen von 16 Trägern auf folgende Felder:

- 15 Einrichtungen hatten sich die Entwicklung, Verbesserung und/oder Systematisierung eines eigenen QM-Systems vorgenommen, wobei es sich bei 7 Einrichtungen um die Weiterentwicklung bereits vorhandener Ansätze, bei den anderen 8 Einrichtungen um den erstmaligen Aufbau eines solchen Systems handelte.
- 20 Einrichtungen formulierten das ausdrückliche Anliegen, ihr QM stärker interkulturell zu orientieren, wobei 14 Einrichtungen dies insbesondere auf die Erarbeitung interkulturell orientierter Schlüsselprozesse bezogen.
- 18 Einrichtungen hatten sich darüber hinaus vorgenommen, die interkulturelle Orientierung ihrer Arbeit zu optimieren und wollten dies zum großen Teil in konkreten praktischen Vorhaben umsetzen.
- 22 Einrichtungen hatten sich außerdem die Verbesserung der Kooperation und Vernetzung der sozialen Einrichtungen in Stadtteil und Region zum Ziel gesetzt.
- Alle beteiligten Einrichtungen wollten die Fortbildung ihrer beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Erhöhung der interkulturellen Kompetenz und zur Reflexion der interkulturellen Dimension ihrer Arbeit vorantreiben.

3.3 Methodisches Vorgehen

Die wesentlichen Elemente des methodischen Vorgehens waren:

- Workshops zu Grundlagen und Instrumenten von Qualitätsmanagement,
- Seminare zur interkulturellen Verständigung,
- Ausbildungsmodule zur Nutzer- und Nutzerinnenbefragung,
- Einrichtungsübergreifende Qualitätszirkel,
- Vorträge zu gewünschten Einzelthemen.

Workshops zu QM

Zu Beginn fand in beiden Regionen je ein zweitägiger QM-Workshop zur Einführung in die Arbeit mit Qualitätszirkeln statt. Thema war: „Beschreibung von Schlüsselprozessen und Formulierung von Arbeitszielen und Qualitätsstandards“.

Gegen Ende des zweiten Projektjahres folgte

ein eintägiger Workshop in jeder Region mit den Inhalten: Einführung in das Qualitätshandbuch und Entwicklung von Indikatoren zur interkulturellen Orientierung und Öffnung als Prüfkriterien für die eigene Arbeit.

Im dritten Projektjahr schließlich fanden aufeinander aufbauende eintägige Workshops für beide Regionen zusammen zum Thema Evaluation statt, bei denen Instrumente zur Datenerhebung und Dokumentation sowie die Planung und Durchführung von Selbstevaluationsprozessen vermittelt wurden.

Fortbildungen zur interkulturellen Verständigung

Die den Regionen angebotenen Seminare und Fortbildungsveranstaltungen zur interkulturellen Verständigung entsprechen den Angeboten im Sozialreferat. Durchgeführt wurden im Projektverlauf insgesamt: Zwei umfassende Grundlagenseminare von einwöchiger Dauer mit den Inhalten: Kulturbegriff, soziale Orientierungssysteme, Werte und Normen, Macht – Mehrheit – Minderheit, interkulturelle Kommunikation.

Mit ähnlichen Inhalten wurden drei jeweils zweitägige Einführungsseminare für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeboten, die sich aus zeitlichen oder sonstigen Gründen nicht für eine ganze Woche freimachen konnten.

Ergänzt wurden die Grundlagenseminare durch drei jeweils eintägige Aufbauseminare zu Themen wie: Geschlechterrollen und Generationenzugehörigkeiten verschiedener Kulturen, Migration und Gesundheit, demografische Entwicklung, Alt werden in der Fremde.

Erreicht wurden über 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Ausbildungsmodule

Da ja die Öffnung der Regeldienste für Nichtdeutsche und Kundenzufriedenheit wesentliche Themen eines interkulturell orientierten Qualitätsmanagements sind, wurde beispielsweise die ServQual-Methode der Nutzerinnen- und Nutzerbefragung als Ausbildungsmodul angeboten. In ausgewählten Einrichtungen und Regionen wurde die Methode inzwischen auch erfolgreich angewandt. Bikulturelle, mehrsprachige 2er-Teams stehen den Einrichtungen in der Region für Nutzerbefragungen zur Verfügung.

Einrichtungsübergreifende Qualitätszirkel

Die Schwerpunkte der Projektstätigkeit bildet die Arbeit in den insgesamt sechs Qualitätszirkeln, die sich aus dem ersten QM-Workshop heraus gebildet hatten. Teilnehmerinnen und Teilnehmer trafen sich in regelmäßigen Abständen von ca. sechs Wochen für jeweils einen halben

Tag. Die besondere Qualität der Zusammensetzung bestand darin, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Organisationen kamen. So konnten sie Anliegen aus ihrer jeweiligen Arbeit einbringen, an deren Bearbeitung sich die anderen aus ihrem eigenen Erfahrungshintergrund nach den methodischen Prinzipien der kollegialen Beratung beteiligen konnten.

Von den inhaltlichen Schwerpunkten her verlief die Arbeit in den Qualitätszirkeln in drei Phasen:

- In einer ersten Phase, die sich über die Hälfte der Arbeitszeit hinzog, widmeten sich alle Zirkel der Beschreibung und Optimierung von Schlüsselprozessen.
- In einer zweiten Phase wählten die einzelnen Zirkel je nach Bedarf und Interesse unterschiedliche Themen aus der Handbuchgliederung (z. B. Leistungsbeschreibung, Leitbildentwicklung, Vernetzung).
- In der letzten Phase schließlich beschäftigten sie sich vor allem mit der Evaluation der eigenen Maßnahmen.

Vorträge

In einzelnen Vorträgen wurden Themen vertieft, die von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern vorgeschlagen wurden bzw. die sich aus der Arbeit in den Qualitätszirkeln ergeben haben. Beispielsweise wurden Fragen der Vernetzung, des Zusammenhangs von interkultureller Orientierung und Qualitätsentwicklung oder Schritte zur Leitbildentwicklung in Vorträgen aufgegriffen und in der gemeinsamen Diskussion bearbeitet.

3.4 Nachhaltige Wirkungen

Selbsteinschätzung

Die beteiligten Einrichtungen haben die Wirkung des Projektes in Bezug auf die Erreichung der von ihnen selbst zu Beginn aufgestellten Ziele auf einer Skala von 1 („gar nicht erreicht“) bis 5 („voll erreicht“) wie folgt eingeschätzt:

- Alle Einrichtungen, denen die Entwicklung oder Weiterentwicklung eines eigenen QM-Systems wichtig war, bewerteten das Ergebnis mit 4 (= „weitgehend erreicht“).
- Die Einrichtungen, denen darüber hinaus eine interkulturelle Orientierung ihres QM-Systems bzw. einzelner Elemente davon (insbes. Schlüsselprozesse) ein Anliegen war, schätzten den Erfolg im Durchschnitt mit 3,7 (zwischen „teils/teils“ und „weitgehend“ mit deutlicher Tendenz zu letzterem) ein.
- Die Einrichtungen, die den Anspruch hatten, praktische Ansätze zur Optimierung ihrer interkulturellen Orientierung zu realisieren,

sehen dies im Durchschnitt ebenfalls zwischen teilweise und weitgehend (genauer bei 3,6) realisiert an, wobei das Ergebnis bei 4 läge, wenn nicht zwei Einrichtungen ihre Ziele (die Gewinnung von nicht-deutschen Kursleiter/innen in dem einen und von solchen Klienten/innen in dem anderen Fall) aus äußeren Gründen nicht hätten realisieren können.

- Die Einrichtungen, welche die Kooperation und Vernetzung mit anderen Einrichtungen ausbauen wollten, sehen ihr Ziel im Schnitt genau zwischen teils/teils und weitgehend erreicht (= 3,5), wobei bei mehreren, die mit 3 bewertet haben, angemerkt wurde, dass für sie die Vernetzung bereits vorher gut ausgebaut war.
- Die Teilnahme an interkulturellen Fortbildungen und die damit verbundene Erhöhung ihrer interkulturellen Kompetenz, die allen beteiligten Einrichtungen wichtig war, wurde im Schnitt genau mit „weitgehend erfüllt“ (= 4,0) bewertet.

Einschätzung aus der Sicht des Stadtjugendamtes

Hier soll noch einmal angeknüpft werden an die eingangs dargestellten drei Ziele, die sich aus der Beschlussfassung des Kinder- und Jugendhilfeausschusses vom 18.09.2001 ergeben und sich auf die drei Ebenen Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Qualitätsentwicklung beziehen:

Nachhaltigkeit auf der Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Verhalten und Einstellungen der beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben sich spürbar verändert. Es hat eine intensive Auseinandersetzung mit den Themen interkulturelle Öffnung und Zugangsbarrieren stattgefunden, die zu einer Sensibilisierung für Unterschiede der jeweiligen Zielgruppen geführt hat. Die dadurch angestoßene fruchtbare Auseinandersetzung mit der bisherigen Arbeit hat zu einer Überprüfung und Fortschreibung von Einrichtungszielen geführt. In der Bewertung der Ergebnisse und Wirkungen kommt es zunehmend zu einer kultursensiblen Evaluation. Besonders bemerkenswert ist die spürbare Anerkennung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund.

Neben dieser interkulturellen Orientierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben sich auch die methodischen Kenntnisse erweitert. Sie haben insbesondere gelernt, die verschiedenen Bestandteile eines QM-Systems als ein sich gegenseitig bedingendes und beeinflussendes „System“ zu begreifen. Sie sind in der Lage, Schlüsselprozesse genau zu be-

schreiben und sich dabei in die Lage und Erwartungen ihrer Adressaten hineinzusetzen. Ziele werden präziser formuliert, Zielkaskaden werden aufgestellt (von Globalzielen über Wirkungs- und Handlungsziele bis zu Detailzielen, die einer messbaren Erfolgskontrolle der eigenen Arbeit dienen). Sie können praxisnahe, ohne zu großen Aufwand praktikable und trotzdem aussagekräftige Evaluationsinstrumente erkennen, anwenden und selber entwickeln. Einzelne Teilnehmerinnen aus verschiedenen Qualitätszirkeln sind in der Durchführung von Nutzerbefragungen geschult.

Erste Ergebnisse der für die Evaluation durchgeführten Interviews zeigen, dass für viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer das Projekt in der Ergänzung von interkulturellen Fortbildungen und Qualitätszirkelarbeit auch persönlich von großer Bedeutung war, da Ängste und Unsicherheiten gegenüber Menschen aus fremden Kulturen abgebaut, eigene Sichtweisen erweitert und relativiert und insgesamt die Bereitschaft und Freude, mit Menschen aus anderen Kulturen zu arbeiten, wesentlich gestärkt werden konnten.

Nachhaltige Wirkungen auf der Ebene der Organisation

Alle beteiligten Einrichtungen sind in der Entwicklung eines eigenen QM-Systems wesentliche Schritte vorangekommen: Alle haben mindestens einen wichtigen Schlüsselprozess ihrer jeweiligen Arbeit beschrieben, auf Schwachstellen hin analysiert, Prozessschritte optimiert und Standards für die Struktur- und Prozessqualität dazu erarbeitet. Mehrere Einrichtungen haben zusätzlich Leistungsbeschreibungen verfasst, sich mit Leitbildentwicklung und anderen Maßnahmen der Personalentwicklung beschäftigt. Alle Einrichtungen haben sich darüber hinaus mit der Selbstevaluation eigener Maßnahmen befasst und hierzu Instrumente wie Analyseraster, Dokumentationschema entwickelt und ausprobiert. Und alle Einrichtungen haben schließlich ein Musterhandbuch erhalten, in das sie ihre eigenen Arbeitsergebnisse eingeordnet haben.

Diese Ergänzung um QM-Elemente ist bereits ein Moment der interkulturellen Öffnung, weil die Einrichtung dadurch ihre Bereitschaft zur Berücksichtigung und Integration der interkulturellen Dimension in ihrer Arbeit zum Ausdruck bringt. Konkret haben sich Arbeitsabläufe und Angebote kultursensibel entwickelt. Die Einrichtungen haben eindeutige Schritte zur Öffnung der eigenen Arbeit gemacht wie die Gewinnung nichtdeutscher ehrenamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, erstmalige Durchführung von Veranstaltungen mit unterschiedlichen ethnischen Gruppen, die Über-

setzung und Qualifizierung der wesentlichen Grundlagen der eigenen Arbeit gegenüber der nichtdeutschen Klientel und insbesondere eine erfolgreiche Ansprache nichtdeutscher Besucherinnen und Besucher.

Nachhaltige Wirkungen auf der Ebene der Klientinnen und Klienten

In einzelnen Einrichtungen, die bis dahin wenig oder gar keine Migrantinnen und Migranten als Nutzer/innen hatten, ist ein Anstieg der Besucherinnen und Besucher mit Migrationshintergrund entsprechend den gesetzten Zielen erfolgt. So haben die Alten- und Service-Zentren ihr Ziel einer Steigerung um 10 % erreicht oder überschritten. Hilfen für pflegende Angehörige und Betreuungsdienste sind von 0 auf 20 % Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund gekommen.

Nachhaltige Wirkungen auf der Ebene der Region

Viele Einrichtungen haben über das Projekt und insbesondere über die intensive Zusammenarbeit in den Qualitätszirkeln erstmals engeren Kontakt miteinander bekommen und einen gegenseitigen Einblick in die jeweilige praktische Arbeit gewonnen. Der Austausch in dieser gemeinsamen Arbeit wurde im Verlauf des Projektes immer offener und hat ohne Vorbehalte stattgefunden. Aus dieser Zusammenarbeit haben verschiedene Einrichtungen, auch solche, die sich schon länger kannten, erstmals gemeinsame Veranstaltungen für die jeweiligen Zielgruppen durchgeführt.

Es ist eine bessere gegenseitige Kenntnis der Angebote zustande gekommen mit der Folge, dass qualifiziert Klientinnen und Klienten in die richtigen Einrichtungen weitervermittelt werden können. Es findet eine einrichtungsübergreifende kollegiale Beratung statt und eine gemeinsame Vermittlung der neuen Erfahrungen in die jeweiligen Institutionen der Region.

Dadurch gelingt es besser, interkulturelle Orientierung und Öffnung von sozialen Diensten im Stadtteil als Querschnittspolitik in der Region zu etablieren. Das Thema kommt in die institutionellen Stadtteilstrukturen und entsprechenden Arbeitskreise, es entsteht eine „Lobby“ für Minderheiten im Stadtteil und den kultursensiblen Umgang mit deren Bedürfnissen und Interessen. Abschließend kann festgehalten werden, dass die Befragung der beteiligten Einrichtungen durch den Koordinator, die Interviews im Rahmen der Evaluation, wie auch die Eindrücke der Beteiligten aus Projektbegleitung und Sozialreferat den Schluss zulassen, dass der Ansatz eines interkulturell orientierten Qualitätsmanagements, „durch eine strukturorientierte Strategie nachhaltig zu einer

interkulturellen Orientierung und Öffnung von sozialen Diensten beizutragen“, erfolgreich ist. Es hat sich eindrücklich gezeigt, dass durch ein begleitendes Qualitätsentwicklungsverfahren sowohl die Strukturen der Organisation wie das Verhalten und die Einstellungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter interkulturell qualifiziert werden konnten.

Kontakt:

Dr. Hubertus Schröer
hubertus.schroerer@i-iqm.de

Literatur:

Handschuck, S./ Schröer, H. (2002): Interkulturelle Orientierung und Öffnung von Organisationen. In: neue praxis Heft 5, S. 511-521
Schröer, H. (2003): Interkulturelle Öffnung des Jugendamtes, Impulsreferat bei der Zielgruppenkonferenz für Akteurinnen und Akteure aus E&C-Gebieten „Interkulturelle Stadt(teil)projekte“, Dokumentation der Veranstaltung vom 8./9. Dezember 2003, S. 48-54