

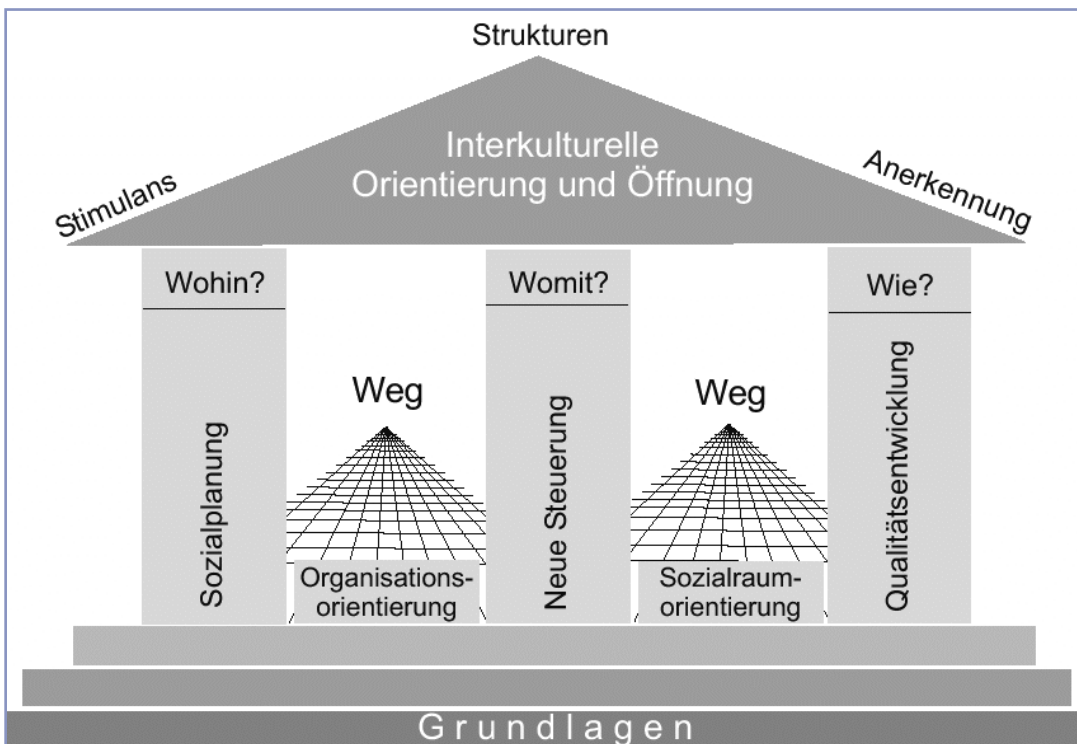
## Interkulturelle Öffnung des Jugendamtes

Die folgenden Überlegungen für eine Strategie zur interkulturellen Orientierung und Öffnung von Organisationen sind gemeinsam mit Sabine Handschuck, der Beauftragten für interkulturelle Arbeit im Sozialreferat der Landeshauptstadt München, entwickelt worden (vgl. zuletzt Handschuck/Schröer 2002). Sie resultieren aus den Erfahrungen von mehr als acht Jahren interkultureller Praxis im Stadtjugendamt und im Sozialreferat insgesamt. Sie sind vor dem Hintergrund dieser Praxiserfahrungen systematisiert und zu einem strategischen Ansatz der Organisations- und Personalentwicklung weiter ausgebaut worden, der sich anhand der folgenden Schwerpunkte skizzieren lässt:

spüren, die Schere zwischen Arm und Reich in den Kommunen öffnet sich weiter. Die soziale Integrationsfähigkeit von Stadt steht vor einer ihrer größten Herausforderungen.

Damit verbinden sich gesellschaftliche Erwartungen an die soziale Arbeit, kommunale Sozialpolitik muss zu einer sozialen Kommunalpolitik werden. Die „Perspektive München“ formuliert in den Leitlinien für die Stadtentwicklungspolitik als kommunale Integrationsaufgabe: „Allen auf Dauer oder für einen längeren Zeitraum in München lebenden Ausländer und Ausländerinnen soll die Integration, d.h. die gleichberechtigte Teilnahme u.a. an der Sozial-, Arbeitsmarkt-, Kultur- und Bildungspolitik ermöglicht werden, bei Erhalt der kulturellen Identität“ (Landeshauptstadt München/Planungsreferat 1998, S. 78). Soziale Arbeit hat einen wichtigen Anteil bei der Herstellung von Chancengleichheit und sozialer Gerechtigkeit.

Es sind aber auch gesetzliche Aufträge, die



### 1. Grundlagen

Den Ausgangspunkt des hier vorgestellten strategischen Konzeptes markieren die Auswirkungen weltweiter Globalisierung auf kommunale Politik. Neben Kapital und Information ist auch Arbeitsmigration zu einem grenzüberschreitenden Phänomen geworden. Die sozial- und bildungspolitischen Auswirkungen sind insbesondere in den Großstädten zu beobachten und zu bearbeiten. Verstärkt werden diese Folgen durch eine demografische Entwicklung, die das Verhältnis der Generationen zueinander verändert und auf den Kopf zu stellen droht. Erste Auswirkungen im Verteilungskampf zwischen Jung und Alt sind bereits zu

insbesondere der Kinder- und Jugendhilfe aufgeben, Grundlagen für eine interkulturell orientierte Sozialarbeit zu schaffen. So fordert § 9 Ziffer 2 SGB VIII, dass bei der Ausgestaltung der Leistungen und der Erfüllung der Aufgaben „die jeweiligen besonderen sozialen und kulturellen Bedürfnisse und Eigenheiten junger Menschen und ihrer Familie zu berücksichtigen“ sind. Auch die UN-Konvention über die Rechte des Kindes, der sich die Bundesrepublik Deutschland weitgehend unterworfen hat, unterstützt diese Forderung in Art. 29, in dem sie ausführt, dass die pädagogischen Bemühungen darauf zu richten sind, „dem Kind Achtung vor seinen Eltern, seiner kulturellen Identität,

seiner Sprache und kulturellen Werte sowie anderen Kulturen als der eigenen zu vermitteln“. Und die Antidiskriminierungsrichtlinie der EU, deren Umsetzung in nationales Recht noch immer aussteht, bildet einen weiteren Anknüpfungspunkt für eine interkulturell orientierte Arbeit.

Wie muss eine Organisation strukturiert sein, um diesen Perspektiven, Erwartungen und konkreten Aufträgen gerecht zu werden?

## 2. Interkulturelle Orientierung und Öffnung

Wenn die interkulturelle Orientierung und Öffnung von Organisationen das strategische Gesamtziel markiert, ist es hilfreich und notwendig, vor der Diskussion über Öffnungsstrategien ein gemeinsames Verständnis der zugrundeliegenden Begrifflichkeiten zu suchen.

### Interkulturelle Öffnung

Interkulturelle Öffnung von sozialen Diensten ist nun die Konsequenz dieser Haltung: Es geht um die handelnde Umsetzung der strategischen Ausrichtung. Sie hat Auswirkungen auf die Strukturen, die Prozesse und Ergebnisse sozialen Handelns. Interkulturelle Öffnung führt zur Veränderung von Aufbau- und Ablauforganisation, um Zugangsbarrieren für Minderheiten abzubauen. Angebote und Maßnahmen der infrastrukturellen und individuellen Versorgung werden so ausgerichtet, dass sie die in den Regionen lebenden Menschen entsprechend ihrem Bevölkerungsanteil wirksam erreichen.

### Kultur

Ausgegangen wird von einem erweiterten Kulturbegriff, wie er in der modernen Kulturanthropologie verwendet wird. Kultur wird danach als ein System von Konzepten definiert, mit dem gesellschaftliche Gruppen auf strukturell bedingte Anforderungen reagieren. Die Konzepte und Orientierungssysteme unterschiedlicher gesellschaftlicher Gruppen differieren mehr oder weniger stark. Unter anderen bedingenden Faktoren wie Generation, Geschlecht, sozialer, ökonomischer und rechtlicher Status, Bildung, Ethnie, politische oder religiöse Orientierung, Berufsgruppe sowie sexuelle Orientierung ein Nebeneinander und eine Gleichzeitigkeit von Gruppenzugehörigkeiten. Diese sind durch Selbstdefinition aber auch durch Fremdzuschreibung bestimmt. Kultur wird also nicht auf eine Ethnie oder Nationalität verengt und geht nicht mit einer damit verbundenen Identitätszuschreibung einher.

## Kulturalisierung und Ethnisierung

Kultur wird in der Mehrheitsgesellschaft also als wandelbar und politisch gestaltbar gesehen. Im Verhältnis zwischen Mehrheitsbevölkerung und Minderheit droht Kultur dagegen zu einer Konstruktion zu werden, die sich polarisierend auf ethnische oder religiöse Dimensionen konzentriert. Mit besonderer Schärfe passiert dies seit den Terroranschlägen vom 11. September. „Herkunftskultur“ wird zu etwas Einheitlichem gemacht, das eindeutig beschreibbar und unveränderlich sowohl Alltagsleben als auch Identitäten und Zugehörigkeiten strukturiert. Insbesondere der Islam wird zu einer derartigen Folie gemacht. Kultur in diesen Kontext gesetzt fordert zur Ethnisierung auf und bereitet Rassismus den Weg. In der interkulturellen Sozialarbeit ist die Gefahr besonders groß, da mit dem Begriff Kultur die Gefahr kultureller Zuweisungen verbunden ist. Soziale und ökonomische Probleme werden als scheinbar kulturelle identifiziert und auf nationale, ethnische oder religiöse Eigenheiten reduziert. Es geht also darum, nicht beabsichtigte Wirkungen und Folgen einer interkulturell orientierten Sozialarbeit zu beachten und damit zu einer „reflexiven Interkulturalität“ (Hamburger 1999, S. 38) zu kommen.

## 3. Methodisches Vorgehen

Der methodische Rahmen für eine erfolgreiche Umsetzung dieses Strategieansatzes gründet auf drei Prinzipien:

### Strukturen

Für Veränderungsprozesse müssen geeignete Strukturen geschaffen werden, die einen Orientierungsrahmen bilden, der den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Möglichkeit zur Beteiligung und Sicherheit bietet. Dazu gehören Verfahren, die sicherstellen, dass erarbeitete Ziele und Konzepte nachvollziehbar, also begründet und aus den Grundlagen abgeleitet sind; dass über ein Informationsnetz Ansprechpersonen erreicht werden; dass Daten nach entsprechenden Vorgaben erhoben werden; dass Verantwortung an Personen delegiert und Zeitkontingente zur Verfügung gestellt werden, damit diese Personen in vernetzten Gremien arbeiten können; dass Arbeitsergebnisse festgehalten und evaluiert werden.

### Anerkennung

Die Fähigkeiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden gewürdigt, sie werden nach ihren Bedürfnissen und Interessen befragt und an Entscheidungsprozessen beteiligt. Arbeitserfolge werden veröffentlicht und gelungene Praxisbeispiele vorgestellt. Ängste und Widerstände werden wahr und ernst genommen, es

wird gemeinsam nach Lösungen gesucht.

### **Stimulation**

Es werden Anreize gegeben, sich mit dem Thema in Fortbildungen und Fachveranstaltungen auseinander zu setzen. Der Erwerb von Wissen wird ermöglicht, ein Prozess der Meinungsbildung angeregt. Um Mitarbeit wird geworben, die Arbeitsbelastungen werden durch konkrete Absprachen bewältigbar dosiert. Die Themen werden interessant und an den Arbeitszusammenhängen anknüpfend aufbereitet, es besteht das Prinzip der Freiwilligkeit.

## **4. Organisationsentwicklung und Querschnittsaufgaben**

Interkulturelle Orientierung und Öffnung von Organisationen muss als Querschnittspolitik verstanden werden. Chancengleichheit und soziale Gerechtigkeit von kulturellen Gruppen lassen sich nur verwirklichen, wenn die Organisationen sozialer Dienste diese Ziele auf allen Verantwortungsebenen wirklich verfolgen wollen. Dies setzt eine nachhaltig wirkende Veränderung der bestehenden Organisationsstruktur voraus und damit eine systematisch angelegte Organisationsentwicklung und die Entwicklung geeigneter Managementinstrumente.

Die Diskussion um interkulturelle Orientierung sollte verbunden werden mit vergleichbaren Ansätzen: Sowohl das Prinzip des Gender Mainstreaming wie Prozesse von Managing Diversity haben ganz ähnliche Ausgangspunkte. Gender Mainstreaming und Managing Diversity zielen auf eine Reorganisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung von Entscheidungsprozessen in allen Politik- und Arbeitsbereichen einer Organisation. Bei beiden Strategien ist die Idee der Querschnittspolitik grundlegend, dass Chancengleichheit sich nur herstellen lässt, wenn sie in allen Bereichen angestrebt wird.

Es macht Sinn, je nach Organisation, ihres Entwicklungsstandes und ihrer strategischen Ausrichtung „Bündnisse“ zu suchen: Wo Gender Mainstreaming schon weit entwickelt ist, kann sich die interkulturelle Orientierung der Strukturen, Erfahrungen und Instrumente bedienen, die vorhanden sind, und so auch Synergieeffekte ausnutzen. Wo Managing Diversity im Vordergrund steht, kann versucht werden, Ziele und Strategien so zu verändern, dass nicht die ökonomischen Interessen dominieren, sondern auch sozialpolitische Vorstellungen an Gewicht gewinnen. Für die interkulturelle Orientierung und Öffnung von Verwaltung und sozialen Diensten wie auch für Gender Mainstreaming bietet es sich an, die laufenden (Verwaltungs-) Reformprozesse zu nutzen.

## **5. Wege und Handlungsfelder**

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

### **Organisationsorientierung**

Hier 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, Sozialpolitik und Qualitätsmanagement (Münchner Drei-Säulen-Modell) eröffnet eine gewinnversprechende 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.

### **Sozialraumorientierung**

Der Feldansatz 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. Auch hier machen wir derzeit in München Erfahrungen mit Angeboten für das soziale Feld, um möglichst viele Einrichtungen einer Region durch Migrationsbeauftragte bzw. einen Prozess des Qualitätsmanagements unter interkulturellen Aspekten zu qualifizieren. Nachdem diese Maßnahmen zum Teil in Stadtquartieren durchgeführt werden, die zugleich Felder der Gemeinschaftsinitiative „Die soziale Stadt – städtische Gebiete mit besonderem Entwicklungsbedarf“ und der Programmplattform „Entwicklungen und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten“ sind, besteht die Hoffnung auf eine fruchtbare Synergie.

## **6. Verfahren und Instrumente**

### **6.1 Institutionelle Ebene**

Der Ausgangspunkt der hier entwickelten Strategie zur Interkulturellen Orientierung und Öffnung von Organisationen war die Idee, am Reformprozess der öffentlichen Verwaltung ebenso wie an Veränderungsprozessen vieler freier Träger anzudocken und die dort entwickelten Steuerungselemente strategisch zu

nutzen.

### **Sozial-, Kinder- und Jugendplanung**

Soziale Planung als Zielplanung entwickelt sich aus einem partizipativen Prozess, manifestiert sich in einem Leitbild, konkretisiert sich in mittelfristigen und Jahreszielen und legt in Leitlinien für die Querschnittsbereiche fest, welche Handlungsanforderungen, Ziele, Zielgruppen und Umsetzungsstrategien für soziale Arbeit gelten.

Komprimierter Ausdruck der eigenen Organisationskultur ist ein Leitbild, das in knapper, thesenhafter Form die zentralen Grundsätze, Ziele und Strukturprinzipien formuliert. Es wendet sich identitätsstiftend nach innen an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, nach außen gibt es den Nutzerinnen und Nutzern Auskunft, welche Ziele die Organisation verfolgt und welchen Nutzen die Öffentlichkeit davon hat. Das Münchner Sozialreferat hat in seinem Leitbild an verschiedenen Stellen ein Bekenntnis zur interkulturellen Orientierung und Öffnung der Organisation abgelegt. Neben anderen Werten werden als grundlegend formuliert: Die gleichberechtigte Teilhabe aller am gesellschaftlichen Leben, Solidarität miteinander und Vielfalt untereinander sowie die Respektierung der individuellen Lebensentwürfe. Als ausdrückliche Ziele werden u. a. festgelegt: Soziale, ethnische Benachteiligungen abbauen, Ausgrenzungen verhindern helfen, Integration ermöglichen (Landeshauptstadt München, Sozialreferat 1996, S. 2). Diese eher allgemeinen Werte werden in den jeweiligen Jahreszielen der Münchner Sozialverwaltung konkretisiert und durch Zielvereinbarungen festgelegt. Der interkulturellen Öffnung ist ein eigenes Kapitel gewidmet, das operationalisierte Ziele wie Anzahl und Qualität der Fortbildungen, Einstellung nichtdeutscher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder interkulturelle Projekte und Maßnahmen enthält.

Für die Jugendhilfe speziell hat sich die kommunale Kinder- und Jugendplanung „Leitlinien für eine interkulturell orientierte Kinder- und Jugendhilfe“ gegeben (Landeshauptstadt München, Sozialreferat/Stadtjugendamt 1999). Darin werden Ziele, Zielgruppen und Umsetzungsstrategien entwickelt, die handlungsleitend für die gesamte Kinder- und Jugendhilfe in München sind. Sie wurden nach den Eingangs genannten methodischen Schritten erarbeitet und sind tragendes Element der Planungs-Säule im Münchner Drei-Säulen-Modell. (Vgl. Handschuck/Schröer 2001).

In jährlichen Fachtagungen zur „Interkulturellen Verständigung“ werden aktuelle Themen aufgegriffen, durch theoretische Inputs vertieft und durch praktische Beispiele aus München

und anderen Kommunen handlungsorientiert unterfüttert und anschließend in der Publikationsreihe des Stadtjugendamtes veröffentlicht. Das Sozialreferat hat mehrere wissenschaftliche Untersuchungen in Auftrag gegeben, um gezielte Lösungen für den Umgang mit nichtdeutschen Klientinnen und Klienten zu finden und das Kommunikationsverhalten von sozialpädagogischen und Verwaltungsfachkräften zu erforschen (Landeshauptstadt München, Sozialreferat 2000 a, 2000 b). Darauf aufbauend sind Handlungsanleitungen für den täglichen Umgang der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorgelegt worden, die eine erfolgreiche Kommunikation in der Verwaltungspraxis und mit Menschen aus anderen Kulturen gewährleisten sollen (Landeshauptstadt München, Sozialreferat 2002 a, 2002 b).

### **Neue Steuerung**

Die Neue Steuerung gibt uns Steuerungsinstrumente an die Hand, die durch Kontraktmanagement ein zielorientiertes Handeln und die Überprüfung der Zielerreichung ermöglichen. Voraussetzung für eine erfolgreiche Kundenorientierung ist eine verstärkte Personalentwicklung.

Kundenorientierung ist ein Schlüsselbegriff der Verwaltungsreform nach der Philosophie der Neuen Steuerung. Nehmen wir diese Perspektive wirklich ernst, können Minderheiten wie Migrantinnen und Migranten nicht länger ausgeblendet bleiben. Es gilt daher, die Instrumente der Neuen Steuerung für die interkulturelle Öffnung zu nutzen. Ziel- und Ergebnisorientierung sowie die Überprüfung von Zielerreichung sollen im Rahmen von Kontraktmanagement verwirklicht werden. Sie sind Schlüssel für die Strategie interkultureller Orientierung.

Es kann keine Leistungsbeschreibungen und Kontrakte mehr geben, in denen nicht Minderheiten als Zielgruppen, die darauf bezogenen Ziele sowie die – noch zu entwickelnden – kultursensiblen Evaluationskriterien beschrieben werden. So enthält der Leitfaden für die Formulierung von Produktbeschreibungen in München die ausdrücklichen Forderungen, ethnische Minderheiten sowie die verschiedenen Geschlechter durch kultursensible und geschlechtsdifferenzierende Ziele und Kriterien zu berücksichtigen. Diese Ansprüche richten sich nach innen an die Sozialverwaltung selbst wie nach außen an die von den Kommunen geförderten freien Träger. Das setzt ein neues Denken und entsprechendes Wissen voraus.

### **Personalentwicklung**

Deshalb spielt die Personalentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sozialer Dienste

bei der interkulturellen Öffnung eine besonders wichtige Rolle. Das Sozialreferat verfügt dafür über eine eigene Stelle, eine Beauftragte für interkulturelle Arbeit, die ein umfassendes Fortbildungskonzept unter dem programmatischen Titel „Interkulturelle Verständigung“ entwickelt hat (Handschuck 2001). Es ist ein differenziertes System von Grundlagen- und Aufbauveranstaltungen entwickelt worden, das inzwischen mehr als 600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Sozialverwaltung durchlaufen haben. Neben diesen Grundlagentrainings gibt es zielgruppenspezifische und themenorientierte Fortbildungsangebote, die mittlerweile auch gut 200 Teilnehmerinnen und Teilnehmer gehabt haben dürften.

Nach der Neuorganisation der Sozialverwaltung in München haben wir eine produktorientierte Organisation. Leistungssteuerung und Leistungserbringung sind streng voneinander getrennt, relativ kleine „Produktteams“ steuern die Leistungserbringung durch öffentliche und freie Träger im sozialen Feld. Jedes Produktteam hat interkulturelle Beauftragte benannt. Es hat eine Bedarfsanalyse der Produktteams stattgefunden, auf deren Ergebnissen aufbauend jetzt ein Personalentwicklungskonzept mit den Schwerpunkten interkultureller Orientierung und Genderorientierung umgesetzt wird. Diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Schlüsselpersonen für die gesamte soziale Arbeit in München.

In Vorbereitung ist ein neuer Fortbildungsansatz, wonach nicht mehr nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der sozialen Arbeit ein Angebot erhalten. Gezielt sollen Multiplikatorinnen und Multiplikatoren qualifiziert werden, selbständig interkulturelle Verständigungsarbeit in ihrem Feld umzusetzen. Dabei kann aufgebaut werden auf einen Pool von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die durch das Programm „Achtung und Toleranz“ bereits eine gewisse Vorqualifikation mitbringen. Über die Multiplikatorenschulungen im Sozialreferat hinaus werden auch Teilnehmer/innen von LIDIA, einer Maßnahme im Rahmen von „Xenos“, entsprechend qualifiziert.

Ferner beteiligt sich das Stadtjugendamt an Qualifizierungsangeboten, die von außen an München herangetragen werden. So haben sich die städtische Kinder-, Jugend- und Familienberatung sowie der Allgemeine Sozialdienst an dem Projekt „Transfer interkultureller Kompetenz“ der iaf Berlin beteiligt, ein Angebot, das vor dem Hintergrund der umfangreichen Erfahrungen in psychosozialer Beratungsarbeit mit interkulturellen Aspekten auch für Münchner Beratungsansätze sehr attraktiv und erfolgreich gewesen ist. Ferner gibt es eine Kooperationsbeziehung zwischen Sozialreferat und

Arbeiterwohlfahrt München im Bereich der interkulturellen Mediation. An einem von der AWO durchgeführten Projekt „Konfliktmanagement im interkulturellen Kontext“ beteiligen sich auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Sozialverwaltung, um nach Abschluss in ethnisch und organisationell gemischten Tandems in interkulturellen Konflikten hilfreich eingreifen zu können. Darüber hinaus haben in der Vergangenheit eine Fülle von einrichtungübergreifenden Qualifizierungsmaßnahmen unter interkulturellen Aspekten stattgefunden, beispielsweise zum Umgang mit delinquenten Jugendlichen zusammen mit der Jugendpolizei, der Jugendgerichtshilfe, Jugendstaatsanwaltschaft, Jugendgericht und Bewährungshilfe.

### **Qualitätsmanagement**

Der Prozess der Leistungserbringung ist für den Erfolg sozialer Arbeit grundlegend. Hier setzen Qualitätsentwicklungsverfahren an, die uns neben den neuen Managementinstrumenten und deren Ergänzung um zielorientierte, partizipative Planung als dritter Steuerungsbaustein wichtig sind. Qualitätsmanagement verbessert die Prozessqualität, verankert die Sichtweise der Nutzerinnen und Nutzer in der Organisation und verschafft den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Orientierungsrahmen, der zu erhöhter Zufriedenheit beiträgt. Die einzelnen Schritte von Qualitätsmanagement – beispielsweise Leitbild, Ziele, Schlüsselprozesse, Organisationsveränderung, Auswertungsverfahren – sind besonders geeignet, die interkulturelle Orientierung und Öffnung der Organisation voranzutreiben (vgl. Handschuck/Schröder 2000). Auf der Grundlage der bisherigen Erfahrungen werden derzeit zwei Strategien verfolgt: Einmal wird in Einrichtungen der Migrationsarbeit ein Prozess der Qualitätsentwicklung unterstützt, der sowohl bei den Initiativgruppen wie bei Einrichtungen der Wohlfahrtsverbände dazu beiträgt, deren interkulturelle Orientierung und Öffnung zu verstärken. Im Rahmen solcher Prozesse wird immer wieder deutlich, dass die Leitvorstellungen der Einrichtung und die darauf basierenden Ziele noch stark Vorstellungen der Migrationssozialarbeit und weniger einer interkulturellen Arbeit verpflichtet sind. Zudem werden interkulturelle Teamkonstellationen kritisch analysiert, die zu einer produktiven Auseinandersetzung mit oftmals tabuisierten Alltagsproblemen führen. Über eine klarere Zielorientierung ist man dann zu entscheidenden Schlüsselprozessen für die Erreichung der eigenen Ziele gekommen, deren Analyse und Qualifizierung zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Organisation beiträgt (Landeshauptstadt München, Sozial-

referat/Stadtjugendamt 2003).

Neben dieser Feldqualifizierung erfolgen gezielte Prozesse in einzelnen Diensten der Sozialverwaltung. So ist erfolgreich ein Qualifizierungsprozess im Bereich der Integrationsmaßnahmen abgeschlossen worden, wo gezielt mit Migranten/innen, deren Kindern und mit der Qualifizierung von Selbstorganisationen insbesondere von Muslimen gearbeitet wird. Mit der Vorlage eines Qualitätshandbuches ist hier gewährleistet, dass künftig die wesentlichen Schlüsselprozesse unter interkulturellen Aspekten qualifiziert wahrgenommen werden. Ferner findet derzeit eine interkulturelle Qualifizierung der Erzieherinnen und Erzieher in den Einrichtungen der Kindertagesbetreuung statt, das pädagogische Rahmenkonzept wird entsprechend um einen interkulturellen Baustein erweitert. An all diesen Erfahrungen anknüpfend verfolgt das Sozialreferat seit einiger Zeit auch eine sozialräumliche Strategie.

## 6.2 Sozialräumliche Ebene

Mit Stadtratsbeschlüssen in den Jahren 2000 und 2001 wurde festgelegt, in vier Sozialregionen Münchens modellhaft mit zwei unterschiedlichen Ansätzen zur interkulturellen Öffnung der Regelversorgung im Sozialraum beizutragen. Einmal wurden in zwei Sozialregionen „Sachverständige für Migrationsfragen“ eingesetzt, um die interkulturelle Öffnung von Einrichtungen zu befördern und die Migrationsbevölkerung in Aktivitäten der Region einzubeziehen. Im Rahmen dieses Projektes wird schwerpunktmäßig mit den Schulen der Region gearbeitet und es laufen erfolgreiche Versuche, die Organisationen in der Migrantinnen und Migranten selbst in den Prozess der interkulturellen Orientierung und Öffnung einzubeziehen.

In zwei weiteren Münchner Sozialregionen wurde ein Projekt „Interkulturell orientiertes Qualitätsmanagement“ aufgelegt. An diesem Projekt nehmen 31 Einrichtungen freiwillig teil, die fast das gesamte Spektrum der sozialen Arbeit und darüber hinaus repräsentieren: Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe, der Altenhilfe, der Gesundheitshilfe, aber auch Betreuungseinrichtungen, Migrationsdienste und sogar Projekte beteiligungsorientierter Stadtteilentwicklungsplanung. Mit allen Einrichtungen sind individuelle Zielvereinbarungen abgeschlossen worden wie Erhöhung der interkulturellen Kompetenz, stärkere Vernetzung der Dienste untereinander, Entwicklung von Standards, Kundenbefragung u.s.w. In Qualitätszirkeln mit unterschiedlichen Schwerpunkten wird einrichtungs- und zum Teil regionsübergreifend an gemeinsam interessierenden

Themen wie Beratung, Öffentlichkeitsarbeit oder Selbstorganisation gearbeitet. Gemeinsam werden Schlüsselprozesse identifiziert und interkulturell qualifiziert. Dabei haben sich schon im bisherigen Projektverlauf eine Fülle neuer Angebote z. B. der Frauen- oder Altenarbeit entwickelt. Es sind neue Qualitäten durch generations-, kultur- und institutionsübergreifende Ansätze entwickelt worden. Persönliche Qualifizierungen durch interkulturelle Kompetenz und neue Fremdheitserfahrungen sind zu verzeichnen und die Ergebnisse erfreuen sich zunehmender öffentlicher und politischer Anerkennung und Akzeptanz.

Beide Projekte werden in einer dreijährigen Modellphase begleitet und sollen in 2004 evaluiert und veröffentlicht werden.

### Schluss

Soziale Gerechtigkeit und Chancengleichheit sind die aus dem Sozialstaatsgebot abgeleiteten ethischen Ziele sozialer Arbeit. Soziale Dienste müssen diese Ziele auf allen Ebenen verfolgen. Die interkulturelle Orientierung und Öffnung von Organisationen schaffen auf struktureller Ebene die Voraussetzungen zur Einlösung dieser Ziele. Das hier skizzierte Münchner Drei-Säulen-Modell ist ein geeigneter strategischer Ansatz zu einer systematischen und nachhaltigen, ethisch fundierten Veränderung von Organisationen.

### LITERATUR

- Hamburger, F. (1999): Von der Gastarbeiterbetreuung zur reflexiven Interkulturalität. In: Migration und soziale Arbeit Heft 3 – 4, S. 33 - 39
- Handschuck, S. (2001): Interkulturelle Verständigung – ein Fortbildungsansatz. In: Landeszentrum für Zuwanderung NRW (Hg.): Interkulturelle und antirassistische Trainings – aber wie? Konzepte, Qualitätskriterien und Evaluationsmöglichkeiten, Solingen
- Handschuck, S./Schröer, H. (2000): Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste. Ein Strategievorschlag. In: Migration und soziale Arbeit Heft 3 - 4, S. 86 - 95
- Handschuck, S./Schröer, H. (2001): Interkulturelle Kinder- und Jugendhilfeplanung. In: Migration und soziale Arbeit Heft 2, S. 10 - 15
- Handschuck, S./Schröer, H. (2002): Interkulturelle Orientierung und Öffnung von Organisationen. In: Neue Praxis Heft 5, S. 511 - 521
- Landeshauptstadt München, Planungsreferat (1998): Leitlinienbeschluss zur Perspektive München
- Landeshauptstadt München, Sozialreferat (1996): Das Sozialreferat – Unser Selbstverständnis: Bausteine zur Kultur des Sozialrefe-

rates, München

Landeshauptstadt München , Sozialreferat/  
Stadtjugendamt (1999): Kommunale Kinder-  
und Jugendplanung – Leitlinien für eine inter-  
kulturell orientierte Kinder- und Jugendhilfe,  
München

Landeshauptstadt München, Sozialreferat/So-  
zialplanung (Hg.) (2000): Kiss-Surányi, I.: Inter-  
kulturelle Kommunikation – Eine soziologische  
Untersuchung in den Ämtern des Sozialreferates  
der Landeshauptstadt München, München  
Landeshauptstadt München, Sozialreferat/Sozi-  
alplanung (Hg.) (2000): Anderson, P.: Interkultu-  
relle Kompetenz und die Öffnung der sozialen  
Dienste – Eine Studie des Sozialreferates der  
Landeshauptstadt München, München

Landeshauptstadt München, Sozialreferat/So-  
zialplanung (Hg.) (2002): Koptelzewa, G.: Er-  
folgreiche Kommunikation mit Menschen aus  
anderen Kulturen – Ein Praxishandbuch für  
Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen,  
München

Landeshauptstadt München, Sozialreferat/So-  
zialplanung (Hg.) (2002): Sorg, U.: Erfolgreiche  
Kommunikation in der interkulturellen Verwal-  
tungspraxis, München

Landeshauptstadt München, Sozialreferat/  
Stadtjugendamt (2003): Handschuck, S./Schrö-  
er, H.: (Hg.) Offen für Qualität – Interkulturell  
orientiertes Qualitätsmanagement in Einrich-  
tungen der Migrationssozialarbeit, München

**Kontakt:**

Dr. Hubertus Schröer

Jugendamt München

Orleansplatz 11

81667 München

Fon: 089-23326109

Email: [hubertus.schroerer@muenchen.de](mailto:hubertus.schroerer@muenchen.de)