

2.7 Diversitätsmanagement

Unser Konzept heißt: Unterschiede professionell angehen. Unser Ziel ist weltoffenes und modernes Handeln. Ziel von Integrationspolitik ist die Herstellung von Chancengleichheit und Gleichberechtigung verschiedener Gruppen in einer pluralen Gesellschaft. Unsere öffentlichen Einrichtungen sollen ihre Dienstleistungen so anbieten, dass sie von allen Bürgerinnen und Bürger gleich welcher Herkunft und sozialen Zugehörigkeit in Anspruch genommen werden können. Die Anerkennung der gesellschaftlichen Vielfalt soll sich in demokratischer Weise auch in der Zusammensetzung der städtischen Einrichtungen und Gremien spiegeln. Die je eigenen Fähigkeiten und Talente aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und aller Mitwirkenden sollen wirksam werden können.

Ausgangssituation

Die große Heterogenität und außerordentlich hohe Mobilität ihrer Bevölkerung ist ein besonderes Merkmal der Stadt Frankfurt am Main. Migrantinnen und Migranten aus über 170 Ländern leben in der Stadt, rund 26% der Frankfurter Bevölkerung haben eine ausländische Staatsangehörigkeit, knapp 12% der deutschen Stadtbevölkerung haben statistisch einen sog. ‚Migrationshinweis‘. Die verschiedenen nach Frankfurt zugewanderten Gruppen weisen nach Alter, Bildungsgrad und Berufsstand auch intern hohe Divergenzen sowie diverse Überschneidungen auf. Eine Vielzahl sozialer Lagen, unterschiedliche Aufenthaltstitel differenzieren die Stadtbevölkerung. Heterogenität und Vielfalt beschreiben nicht nur die Realität von Migrantinnen und Migranten. Die Frankfurter Stadtgesellschaft insgesamt ist in vielerlei Hinsicht eine Gesellschaft pluraler Zugehörigkeiten, Lebensstile und Weltanschauungen ist: Tag für Tag begegnen sich in Frankfurt Menschen unterschiedlichster Altersgruppen, religiöser oder politischer Überzeugungen, sozialer Zugehörigkeiten, Meinungen und Lebensentwürfe.

Frankfurt am Main ist mehreres zugleich: ein internationales Finanz- und Wirtschaftszentrum, eine Stadt kleiner Lebensbereiche und lokaler Traditionen sowie eine multikulturelle Zuwandererstadt. Die Stadt ist sowohl der Arbeitsplatz hochqualifizierter und -mobiler Menschen wie auch das Zuhause „klassischer“ Einwanderergruppen und von Flüchtlingen aus aller Welt. Beide Sphären sind nicht nur Resultat von Globalisierungs- und Transnationalisierungsprozessen. Frankfurt ist selbst Teil dieser Entwicklungen. Frankfurt ist außerdem die Heimat vieler Familien, die seit mehreren Generationen hier leben. Auch sie kommen inzwischen aus vielen Herkunftsländern. Wenn mittlerweile die Hälfte der Bevölkerung seit weniger als 15 Jahren in Frankfurt lebt und ein Großteil nur für wenige Jahre in der Stadt verbleibt, stellen sich der kommunalen Politik integrationspolitisch neue Rah-

menbedingungen und Aufgaben. Moderne Gesellschaften sind per se plurale Gesellschaften, die stets aktiv neu gestaltet werden müssen. Der Umgang mit Vielfalt und Heterogenität ist dabei ein zentraler Aspekt. Gegenüber einem überkommenen Modell einer Integration in eine scheinbar festgefügte, dauerhafte Gesellschaft, gewinnt Diversitätsmanagement als integrationspolitischer Ansatz an Gewicht.

Diversitätsmanagement in der Politik zielt im Sinne von Bürgerbeteiligung und demokratischer Pluralität darauf, allen Gruppen gleichermaßen Repräsentation und Partizipation zu ermöglichen. Kommunale Selbstverwaltung ist in den Worten von Oberbürgermeisterin Petra Roth „nichts anderes als die Umschreibung für die Aktivierung der Menschen für ihre eigenen Angelegenheiten mit dem Ziel, das Wohl der Einwohner zu fördern und die geschichtliche und heimatliche Eigenart zu wahren. Diese Definition von Selbstverwaltung gilt es unter den heutigen Gegebenheiten mit Leben zu erfüllen.“ Dabei gilt: „Das Erfolgsgeheimnis von Frankfurt heißt: Weltoffenheit, Vielfalt und Toleranz. In jeder Hinsicht“ (Petra Roth).

Die Europäische Kommission versteht unter Diversity Management, „Unterschiede und Ähnlichkeiten von Menschen individuell, organisatorisch und gesamtgesellschaftlich zu nutzen“ und unterstützt die Entwicklung dieser Ansätze, um die organisatorische Wettbewerbsfähigkeit der Union und ein Klima der Wertschätzung von Vielfalt in den Mitgliedsstaaten zu fördern.

Ansätze von Diversitätsmanagement können auch den Erfahrungen der zunehmend internationalisierten Wirtschaft entnommen werden. Eine stärkere Berücksichtigung der jeweiligen Lebenssituation erhöht bekanntermaßen die Bindung von Mitarbeitern, eine frühzeitige Akzeptanz unterschiedlicher Sichtweisen kann die Zahl von Fehlentscheidungen reduzieren helfen, und auch ein größerer Kundenkreis kann durch einen pluralen, jeweils passgenauen Auftritt angesprochen werden. Ähnliche Vorzüge, eine zielgenauere Politikgestaltung, eine größere und breitere Partizipation auch bisher nicht aktiver Bevölkerungsgruppen und eine daraus resultierende höhere Identifikation mit dem städtischen Gemeinwesen sind auch im kommunalen Bereich zu erwarten. Allerdings Diversitätsmanagement nicht aus dem Augen verlieren, dass Beschäftigte und Nutzer von Dienstleistungen ein fundamentales Recht auf Nicht-Diskriminierung haben, unabhängig davon, ob Vielfalt als Nutzen oder Bereicherung betrachtet wird. Von daher ist eine Verbindung von Diversitätsmanagement mit Gleichstellungspolitik und Antidiskriminierungsmaßnahmen wünschenswert und notwendig.

Entwicklungen und mögliche Ansätze

Kommunale Dienstleistungen

Magistrat und Stadtverordnetenversammlung der Stadt Frankfurt haben sich wiederholt zu einer an der Heterogenität der Bevölkerung orientierten Politik bekannt. Im Jahr 2007 unterzeichnete Frau Oberbürgermeisterin Roth die „Charta der Vielfalt“, eine Unternehmensinitiative mit Unterstützung der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, Staatsministerin Prof. Dr. Maria Böhmer und unter der Schirmherrschaft von Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel. Mitt-

lerweile haben weit über 600 Unternehmen und große Städte in Deutschland die Charta unterschrieben, darunter auch viele in Hessen und in Frankfurt ansässige Firmen.

Der städtischen Politik stellt sich auf dieser Grundlage die Aufgabe, wie den Bedürfnissen einer vielfältigen Bürgerschaft am besten entsprochen werden kann. Hierbei kann Frankfurt in langjährigen integrationspolitischen Erfahrung bereits auf eine Vielzahl an bestehenden Maßnahmen, Förderinitiativen und Unterstützungsleistungen aufbauen, die im Sinne des hier vorgeschlagenen Entwurfs eines Integrationskonzepts erweitert oder umstrukturiert werden könnten.

Eine Studie des europäischen Städtenetzwerks CLIP (vgl. S. 219) aus dem Jahr 2008 über Diversität in Dienstleistung und Beschäftigung attestierte der Stadt Frankfurt bereits ein ausgeprägtes Verständnis, ihre Dienstleistungen so anzubieten, dass sie von jedem Bürger (ob mit oder ohne Migrationshintergrund) in Anspruch genommen werden können sowie eine große Bandbreite attraktiver Dienstleistungen für eine heterogene Bevölkerung. Die Studie weist kritisch darauf hin, dass das Bewusstsein in Politik und Verwaltung darüber, wie diversitätsgerechte Serviceleistungen aussehen können und welche Vorteile sie bieten, noch sehr unterschiedlich ausgeprägt ist.

Zugang zu angemessenen Dienstleistungen für alle Bevölkerungsgruppen ist ein Kernaspekt kommunaler Diversitätspolitik. Die Frage, welche Bevölkerungsgruppen durch welche Angebote tatsächlich erreicht werden, stellt sich für Bereiche, z.B. auch in Bildung und Kultur. Die bisherigen Strategien sind hier – teilweise auch aufgrund unterschiedlicher Aufgaben – durchaus verschieden. Während z.B. die Einrichtungen der Stadtbücherei seit Jahren sehr aktiv auf viele verschiedene Arten und Weisen die multikulturelle Stadtbevölkerung adressieren, ist im Kultursektor insgesamt eine Ausdifferenzierung auch über eine Verbreiterung der öffentlich geförderten und in hohem Maße der privaten Anbieterlandschaft zu beobachten.

Beispiel: Interkulturelle Leitlinien des Jugend- und Sozialamtes. Das Jugend- und Sozialamt hat 2007 Leitlinien für die interkulturelle Orientierung und Kompetenz in der Kinder- und Jugendhilfe für die Stadt Frankfurt am Main herausgegeben. Es folgte damit einem Auftrag des Jugendhilfeausschusses. Die Leitlinien wurden ämter- und arbeitsgruppenübergreifend in einem gemeinsamen Diskurs erarbeitet und vom Jugendhilfeausschuss verabschiedet. Als Prioritäten für die Umsetzung wurden definiert: Personalentwicklung, Jugendhilfeplanung und Interkulturelle Öffnung als Qualitätsstandard auf allen Ebenen der Organisationsentwicklung und beim (Qualitäts-) Management. Von Fachleuten wird darauf aufmerksam gemacht, dass die Umsetzung der Leitlinien sowohl durch das Jugend- und Sozialamt wie durch die im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe tätigen freien Träger Voraussetzung dafür ist, dass deren Arbeit einen nachhaltigen Beitrag zur Integration zu leisten imstande ist.

Die „Charta der Vielfalt“ im Wortlaut

“Die Vielfalt der modernen Gesellschaft, beeinflusst durch die Globalisierung und den demographischen Wandel, prägt das Wirtschaftsleben in Deutschland. Wir können wirtschaftlich nur erfolgreich sein, wenn wir die vorhandene Vielfalt erkennen und nutzen. Das betrifft die Vielfalt in unserer Belegschaft und die vielfältigen Bedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden sowie unserer Geschäftspartner. Die Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Talenten eröffnet Chancen für innovative und kreative Lösungen.

Die Umsetzung der „Charta der Vielfalt“ in unserem Unternehmen hat zum Ziel, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht, Rasse, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Die Anerkennung und Förderung dieser vielfältigen Potentiale schafft wirtschaftliche Vorteile für unser Unternehmen.

Wir schaffen ein Klima der Akzeptanz und des gegenseitigen Vertrauens. Dieses hat positive Auswirkungen auf unser Ansehen bei Geschäftspartnern, Verbraucherinnen und Verbrauchern sowohl in Deutschland als auch in anderen Ländern der Welt.

Im Rahmen dieser Charta werden wir

- eine Unternehmenskultur pflegen, die von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung jedes Einzelnen geprägt ist. Wir schaffen die Voraussetzungen dafür, dass Vorgesetzte wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Werte erkennen, teilen und leben. Dabei kommt den Führungskräften bzw. Vorgesetzten eine besondere Verpflichtung zu.
- unsere Personalprozesse überprüfen und sicherstellen, dass diese den vielfältigen Fähigkeiten und Talenten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie unserem Leistungsanspruch gerecht werden.
- die Vielfalt der Gesellschaft innerhalb und außerhalb des Unternehmens anerkennen, die darin liegenden Potentiale wertschätzen und für das Unternehmen gewinnbringend einsetzen.
- die Umsetzung der Charta zum Thema des internen und externen Dialogs machen.
- über unsere Aktivitäten und den Fortschritt bei der Förderung der Vielfalt und Wertschätzung jährlich öffentlich Auskunft geben.
- unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Diversity informieren und sie bei der Umsetzung der Charta einbeziehen.

Wir sind überzeugt: Gelebte Vielfalt und Wertschätzung dieser Vielfalt hat eine positive Auswirkung auf die Gesellschaft in Deutschland.“

Förderung der Interkulturellen Kompetenz

Diversitätsmanagement zielt darauf, dass sich die Anerkennung von Diversität in den Angeboten für die Bürgerinnen und Bürger widerspiegelt. Dazu gehören ein verändertes Selbstverständnis sowie eine neue Sensibilität im Umgang mit unterschiedlichen Gruppen und Klienten.

Zunehmend setzt sich die Auffassung durch, dass es spezieller, auf die differenzierten Bedarfe einer multikulturellen Großstadt abgestimmter Trainingsangebote bedarf, die das Bewusstsein für heterogene Wertvorstellungen, Weltanschauungen und Kommunikationsstile verschiedener Menschen und Milieus schärfen.

Zur Förderung von interkulturellen Kompetenzen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stellt die Stadt im Rahmen der zentralen Fortbildung für die städtischen Ämter ebenso wie für die städtischen Betriebe mittlerweile eine Reihe von Qualifizierungsmaßnahmen bereit. Alle Qualifizierungsangebote werden evaluiert.

Beispiel: Gesprächskreis Interkulturelle Kompetenz. Der vom Personal- und Organisationsamt durchgeführte ämterübergreifende „Gesprächskreis Interkulturelle Kompetenz“ führt regelmäßige Arbeitsgespräche zur Fortbildungsplanung und Anpassung des Fortbildungsangebotes.

Beispiel: Positionspapier der Rhein-Main-Jobcenter GmbH. Die Rhein-Main-Jobcenter GmbH hat im März 2008 ein handlungsleitendes Positionspapier zum Thema „Migration und Umsetzung des SGB II-Auftrages für Bürgerinnen und Bürger mit Migrationshintergrund in Frankfurt am Main“ erarbeitet und bietet entsprechende praxisorientierte Fortbildungen an.

Kommunale Personalpolitik

Bei ihrer eigenen Personalpolitik hat die Stadt Frankfurt am Main bessere Steuerungsmöglichkeiten als in anderen integrationspolitischen Handlungsfeldern. Durch das Bekenntnis zu den Zielsetzungen der „Charta der Vielfalt“ und nicht zuletzt durch eine Reihe von in den letzten Jahren eingeleiteten Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung der städtischen Ämter und Einrichtungen befindet sich die Stadt Frankfurt am Main in einer guten Ausgangslage, um ein systematisches Diversitätsmanagement aufzubauen

Die Studie des Städtetzwerks CLIP konstatierte, dass die Stadt Frankfurt am Main bislang noch keinen systematischen Diversitätsansatz im Bereich der Beschäftigungspolitik verfolgt, jedoch einige Ziele in diese Richtung verabschiedet hat. So ist es erklärte Absicht, den Anteil der städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund zu erhöhen. Migrantinnen und Migranten werden bei Stellenausschreibungen explizit auf Beschäftigungsmöglichkeiten bei der Stadt Frankfurt hingewiesen. Auf der Einleitungsseite für die regelmäßig erscheinende internen Stellenausschreibung der Stadt Frankfurt am Main ist das Selbstverständnis der Kommune so formuliert: „In einer Großstadtverwaltung wie der Stadtverwaltung Frankfurt am Main gehören Umgang mit Vielfalt, interkulturelle Öffnung und der Erwerb interkultureller Kompetenz zu den selbstverständlichen Erfordernissen für alle kommunalen Gremien und die Stadtverwaltung. Die Stadt Frankfurt am Main strebt daher auch an, den Anteil von Migrantinnen und Migranten unter

ihren Bediensteten zu erhöhen. Bewerbungen von Migrantinnen und Migranten werden daher besonders begrüßt.“

Beispiel: Wiederbesetzungssperre. Die größte Barriere, die der Öffnung der Verwaltung entgegensteht, ist die seit 2002 bestehende Wiederbesetzungssperre zur Besetzung aller freien und freiwerdenden Stellen. Davon ausgenommen waren bis vor kurzem nur das pädagogische Personal in Kindertagesstätten und Kinderkrippen. Mittlerweile wurde die Wiederbesetzungssperre für einige weitere Bereiche etwas gelockert. Nicht betroffen von der Wiederbesetzungssperre ist die Förderung von Nachwuchskräften. Die Anwerbung von Auszubildenden ist von daher eine Möglichkeit zur Steuerung der Zusammensetzung des städtischen Personals. Aus diesem Grund wurden in den vergangenen Jahren eine Reihe von Maßnahmen zur Gewinnung von Bewerberinnen und Bewerbern mit Migrationshintergrund für eine Ausbildung bei der Stadt Frankfurt am Main entwickelt und umgesetzt. Hierzu gehören u.a. die Schaltung von Anzeigen auch in ausländischen bzw. fremdsprachigen Tageszeitungen, die ausdrücklich darauf verweisen, dass Ausbildungssuchende aller Nationalitäten aufgefordert sind, sich auf die Stelle zu bewerben, die Präsenz von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen verschiedener Nationalitäten bei Ausbildungs- und Berufsmessen und die Auslage von Informationsflyern und Werbematerial, das gezielt junge Migrantinnen und Migranten ansprechen und zu einer Bewerbung ermutigen soll. Ausbildungserstinformationen bietet seit 2008 in verschiedenen Sprachen auch die Internetseite der Stadt Frankfurt.

Seit einigen Jahren wird der Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund in den städtischen Ämtern jährlich dokumentiert. Aus diesen Übersichten ergibt sich, dass Beschäftigte mit Migrationshintergrund nach wie vor deutlich unterrepräsentiert sind, wobei es deutliche Unterschiede zwischen den Ämtern und städtischen Einrichtungen und deutliche Statusunterschiede gibt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund arbeiten durchschnittlich häufiger im einfachen und mittleren Dienst und führen häufiger manuelle Tätigkeiten aus. Ca. 65 % der städtischen Angestellten mit Migrationshintergrund sind Frauen.

Das 2009 vom AmKA vorgelegte „Konzept für ein Frankfurter Monitoring: Integration und Vielfalt messen“ benennt Interkulturelle Öffnung und Vielfalt explizit als ein Themenfeld, für das zukünftig und regelmäßig anhand entsprechender Indikatoren u.a. die Entwicklung des Anteils der Beschäftigten mit Migrationshintergrund nachvollziehbar dargestellt werden soll.

Mehrsprachigkeit in der öffentlichen Verwaltung

In der Bundesrepublik ist die Amtssprache, in der öffentliche Stellen sich untereinander und mit den Bürgerinnen und Bürgern verständigen und in der Schriftsätze und Anträge einzureichen sind – neben anerkannten Regionalsprachen – Deutsch. In Frankfurt bemühen sich viele städtische Dienststellen jedoch, Fremdsprachenkenntnisse ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informell zu nutzen, wenn dadurch Anliegen von Bürgern effizienter behandelt werden können. Dies gilt nicht nur für drin-

gende Hilfeersuche in Konfliktfällen oder sozialen Notlagen, sondern auch für den regelmäßigen Kundenkontakt, z.B. in den Bürgerämtern oder in der Kooperation mit internationalen Unternehmen. Einige Ämter und Einrichtungen halten für besondere Zwecke Informationsmaterialien in mehreren Sprachen vor. In besonderen Projekten, wie z.B. der Elternarbeit oder der Nachbarschaftskonfliktvermittlung des AmkA, ist die Mehrsprachigkeit der Mitarbeiter für den Erfolg vieler Maßnahmen unerlässlich. Auch im Regelablauf der städtischen Verwaltung kann eine den Einzelfall abwägende fremdsprachige Kommunikation nicht nur der Beschleunigung von Abläufen dienen, sondern darüber hinaus vertrauensbildend und dadurch integrativ wirken.

Beispiel: Interner ‚Dolmetscherservice‘ der Stadtverwaltung. Um Verständigungsschwierigkeiten mit Bürgerinnen und Bürgern, welche die deutsche Sprache schlecht oder gar nicht beherrschen, zu lösen, wird seit 2003 verwaltungsintern ein ‚Dolmetscherservice‘ angeboten, der das Potential der Internationalität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzt. Die Initiative geht zurück auf einen Beschluss der Stadtverordnetenversammlung aus dem Jahr 2002. Die ehrenamtliche, mündliche Kommunikationshilfe kann derzeit in 32 Sprachen angeboten werden.

Wichtige Seiten des Internetangebots der Stadt Frankfurt am Main werden inzwischen elfsprachig bearbeitet. Je nach Zielgruppe werden von verschiedenen Ämtern einzelne Informationen mehrsprachig angeboten.

Beispiel: Fremdsprachliche Drogenberatung. Um den Zugang zu Angeboten der Drogenhilfe für Migrantinnen und Migranten und deren Angehörige zu ermöglichen und Hemmschwellen zu senken führt das Drogenreferat das Projekt „Fremdsprachliche Drogenberatung“ durch. Einige Frankfurter Drogenhilfeeinrichtungen bieten Drogenberatung und ambulante Therapie in verschiedenen Sprachen vor allem durch muttersprachliche Berater und Beraterinnen an.

Handlungsperspektiven zur Diskussion

Zur Diskussion steht die Entwicklung eines umfassenden Diversitätsmanagements für die Stadt Frankfurt am Main. Die Verständigung der städtischen Politik und Verwaltung auf einen systematischen Diversitätsansatz ist eine wichtige Grundlage zukünftiger Integrationspolitik. Dabei stellt sich die Frage, welche Bevölkerungsgruppen durch die Angebote tatsächlich erreicht werden für alle kommunalen Handlungsbereiche.

Die Vereinbarung von entsprechenden Ziele und Maßnahmen wird Teil eines zukünftigen Handlungsplans sein, der zur Umsetzung des Frankfurter Integrations- und Diversitätskonzepts ämter- und dezernatsübergreifend zu entwickeln sein wird.

Das gilt entsprechend auch für Ansätze und Angebote zur Förderung der interkulturellen Kompetenz in der Stadtverwaltung. Wir schlagen vor, die Entwicklung neuer Maßnahmen und Fortbildungen mit einer differenzierten Bedarfsanalyse und der Entwicklung von Qualitätskriterien zu verbinden. Aus dem Aufbau eines kommunalen Diversitätsmanagements sind zugleich

Maßstäbe abzuleiten für eine zukünftige Integrationsberichterstattung und das kommunale Integrations- und Diversitätsmonitoring.

Wir regen an, in Kooperation mit einigen ausgewählten und interessierten Ämtern die Entwicklung fach- und ressortspezifischer Ansätze zu entwickeln und modellhaft Ziele und Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen. Wir schlagen vor für den Ausbau des kommunalen Diversitätsmanagements auf Erfahrungen von Frankfurter Unternehmen zurückzugreifen und auch begleitende externe Expertise zu suchen. Auch das Netzwerk der von der Stadt Frankfurt am Main unterzeichneten „Charta der Vielfalt“, dem auch andere deutsche Großstadtkommunen angehören, bietet durch den Zugang zu Informationen, best practice – Beispielen, Konferenzen, Seminaren etc. gute Möglichkeiten für einen breiten – auch interkommunalen – Austausch. Begleitend halten wir es für erforderlich, den Bekanntheitsgrad geltender Richtlinien und Gesetze zu erhöhen.

Interkulturelle Öffnung der Sozialen Dienste – am Beispiel der Kinder- und Jugendhilfe

Prof. Dr. Stefan Gaitanides

Die Kinder- und Jugendhilfe gehört zu den wichtigsten sozialpolitischen Instrumenten der Kommune. Das Gros der Mittel für Soziale Dienste fließt in diesen Verantwortungsbereich. Das Sozial- und Jugendamt der Stadt Frankfurt sowie die im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe tätigen freien Träger werden nur einen nachhaltigen Beitrag zur Integration in einer Stadt mit inzwischen mehrheitlichem Anteil von Kindern- und Jugendlichen mit Migrationshintergrund leisten können, wenn sie Konzepte, Strategien und Controlling-Maßnahmen zur Umsetzung der in der vom Stadtparlament verabschiedeten „Leitlinien für die interkulturelle Orientierung und Kompetenz in der Kinder- und Jugendhilfe“ entwickeln und konsequent verfolgen.

Die PISA/IGLU-Untersuchungen und die Sozialberichterstattung haben der Öffentlichkeit die Versäumnisse der Integrationspolitik dramatisch vor Augen geführt. Die Schere zwischen den steigenden Qualifikationsanforderungen und den Bildungsvoraussetzungen großer Teile der Kinder und Jugendlichen mit Migrationshintergrund öffnet sich für circa ein Drittel von ihnen immer weiter. Aber auch schulisch gut qualifizierte Migrantinnen und Migranten haben überdurchschnittliche Probleme bei der Lehrstellensuche. Ein Drittel der unter-15jährigen Migranten leben unterhalb der Armutsgrenze. Die Zahl der Arbeitslosenhaus-halte ist doppelt so hoch wie bei den Haushalten ohne Migrationsgeschichte. Immer mehr Migrantinnen und Migranten arbeiten in prekären Beschäftigungsverhältnissen. Zu den belastenden Soziallagen kommen intergenerationelle Kulturkonflikte und externe sozialpsychologische Belastungen durch Fremdenfeindlichkeit und Diskriminierungserlebnisse.

In anbetracht der Summe dieser Risikofaktoren müssten Migrantenfamilien eigentlich überproportional in der Kinder- und Jugendhilfe in Erscheinung treten. Wohl sind Migrantinnen und Migranten in den eingreifenden Berufsfeldern – in der Straßensozialarbeit, Jugendgerichtshilfe und der Betreuungshilfe, bei den Zufluchtsstätten für Mädchen und Frauen, tendenziell auch in der Heimunterbringung – überproportional vertreten. Sie sind aber in den präventiven Diensten – in der Erziehungs- und Familienberatung, der ambulanten Familienhilfe, der Familienbildung und der Müttererholung u.a. – nach wie vor unterrepräsentiert.

Dabei resultiert die Überrepräsentation in den „Endstationen“ der Sozialen Dienste nicht aus deren überdurchschnittlichen interkulturellen Öffnung sondern sie erfolgt mehr oder weniger unfreiwillig. Die Effektivität der sozialen Dienstleistungen ist vergleichsweise gering.

Die unterdurchschnittliche Teilhabe von Migrantinnen und Migranten an der der Kinder- und Jugendhilfe bzw. die geringere Ergebnisqualität hat vielfältige Gründe. Bevor diese skizziert werden ist festzuhalten, dass Zugangsbarrieren auf beiden Seiten vorhanden sind – auf Seiten der Migrantinnen und Migranten wie auf Seiten der sozialen Dienste. Letztere konstatieren häufig nur die „Schwellenängste“ der Migrantinnen und Migranten und nehmen die eigenen institutionellen und (sozial)psychologischen Ausgrenzungsmechanismen nicht wahr oder ignorieren sie.

Barrieren Migrantinnen und Migranten u.a.

Mangelhafte Informationen über institutionelles Angebot (v.a. Nutzwert)
Sprachlich-kulturelle Verständigungsprobleme
Befürchtung von Vorurteilen bzw. von Mangel an Akzeptanz und Wertschätzung
Institutionenangst
Angst vor eingreifenden Interventionen (resp. des Jugendamtes)
Ehrenkodex familiärer Diskretion, Angst vor Stigmatisierung
Ressentiments gegenüber psychosozialen Methoden
Christlicher Tendenzbetrieb
Strukturelle Zugangsbarrieren (Wohnortferne, jur. Barrieren, Bildung)

Mitarbeiterbarrieren u.a.

Fehlende Bedarfsorientierung („Migranten sollen sich gefälligst anpassen!“)
Sprachlich-kulturelle Verständigungsprobleme
Vorurteile, fehlende (sozio)kulturelle Akzeptanz
Angst vor dem Fremden
Ignorierung der (sozio)kulturell bedingten Zugangsprobleme
Überbetonung der kulturellen Unterschiede /kulturalistische, defizitäre Sichtweise
Angst vor Überlastung
Kompetenzverlustangst

Das Konzept einer interkulturelle Öffnung der in der Kinder- und Jugendhilfe tätigen sozialen Dienste leitet sich von dieser kritischen Bestandsaufnahme der konkret ermittelten – für den Bereich in unterschiedlicher Ausprägung zu identifizierenden – Zugangsbarrieren ab. In Anlehnung an bewährte Organisationsentwicklungs- und Qualitäts-Managementverfahren erscheinen folgende Eckpunkte von zentraler Bedeutung:

Erstellung eines Leitbildes das zugleich auf das im Grundgesetz verankerte formale und sozialstaatlich/materiale Gleichbehandlungsprinzips abhebt wie auf den Grundsatz des kulturellen Pluralismus – begrenzt durch den Verfassungsrahmen bzw. die Menschenrechte. Bezugnehmen kann man/frau auch auf das KJHG §9, Abs. 2, das die Orientierung an den kulturellen und sozialen Bedürfnissen anmahnt.

Abgeleitet von diesen Leitlinien werden Grobziele formuliert (interkulturelle Öffnung als Querschnittsaufgabe, angemessene Repräsentation von Migrantinnen und Migranten in der Nutzer- wie der Mitarbeiterstruktur, Angleichung der Ergebnisqualität).

Durch ein Monitoringsystem (Selbsteinschätzungen, auf Schlüsselprozesse fokussierte Qualitätszirkel, Nutzerbefragungen, differenzierendes Dokumentationssystem) wird der die Zielerreichung behindernde Ist-Zustand erhoben und entsprechende Qualitätsstandards und realisierbare nächste Soll-Ziele formuliert.

Als geeignet für die Verbesserung der Zugänge und der Ergebnisqualität haben sich niedrigschwellige Angebotsstrukturen erwiesen (Wohnortnähe, zeitliche Flexibilität, Kostenfreiheit, Kinderbetreuung, muttersprachliche Ressourcen, kultursensible/einladene Raumstrukturen, niedrigschwellige Öffentlichkeitsarbeit, Vermittlung über Key-Persons/ Migrantenvereine).

Entscheidend ist die Übernahme der Verantwortung für das „Change-Management“ durch die Leitung (top down). Interkulturelle Öffnung ist eine um-

fassende, langwierige Organisationsentwicklungsaufgabe und darf nicht an migrantische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder einschlägig interkulturelle qualifizierte Einzelne delegiert werden. Die intrinsische Motivation des Personals zur aktiven Beteiligung am interkulturellen Öffnungsprozess kann durch ressourcenorientierte Inhouse-Fortbildungen, AGs und Qualitätszirkel sowie durch die Zurverfügungstellung zusätzlicher zeitlicher Ressourcen geweckt werden – oft auch nach anfänglichen Widerständen (bottom up).

Von zentraler Bedeutung ist die Beschäftigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationsgeschichte und muttersprachlichen Kenntnissen. Nicht weil es sich hierbei um eine „Wunderwaffe“ handelt sondern weil durch ihre Repräsentanz Barrieren in vielfacher Hinsicht gesenkt werden (Zuschreibung eines Vertrauensbonus, Vertrauensbrücke zu den Kolleginnen und Kollegen, Bedeutung der Muttersprache als Kommunikationsmedium auf der Sach- wie der Beziehungsebene, Migrations- und Minderheitenerfahrung, Kulturübersetzerinnen und Kulturübersetzern, interkulturelle Identifikations- und Vorbildrolle, Perspektivenerweiterung bei der Fall-Intervision). Darüber hinaus gebietet das Gleichbehandlungsprinzip – jetzt auch in konkrete Gesetzesform gegossen (AGG) – eine einschlägige Personalförderungspolitik.

Selbstverständlich sollten Migrantinnen und Migranten auch eine entsprechende berufliche Qualifikation mitbringen und sich auch interkulturellen Lernprozessen aussetzen. Interkulturelle Kompetenz erwirbt man/frau nicht qua Biographie sondern nur durch die systematische selbstreflexive Auseinandersetzung mit ihr und das Sich-Einlassen auf den interkulturellen Dialog im Team sowie die Aneignung von einschlägigen Wissensbeständen. Alle Teammitglieder müssen ihre interkulturelle Kompetenz weiterentwickeln.

Die erhofften Synergieeffekte im interkulturellen Team werden sich nur einstellen, wenn keine Gruppe quantitativ stark dominiert bzw. es keine Hierarchie der professionellen Sichtweisen gibt. Diesem Ziel wird man/frau sich nur annähern können, wenn sich die Kolleginnen und Kollegen durch ein metakommunikatives Verfahren mit ihren Fremd- und Selbstbildern auseinandersetzen und sich auf einen systematischen Prozess der interkulturellen Teamentwicklung, der auch in einen breiter angelegten Diversity-Managementprozess eingebettet sein könnte, einlassen.

„Managing Diversity befähigt die Mitarbeitenden zum bewussten Umgang mit sozialen Differenzen in Organisationen, zur Reflektion eigener Werte, Kommunikationsstile und handlungsleitender Annahmen. Das Abweichende, Fremde wird als Chance für ein Nachdenken über alltägliche Normalitäten und als Impuls für Innovationen genutzt. Das Ziel ist eine ‚transkulturelle Organisation‘, die es versteht, Vielfalt und Gegensätze als Ressource zu erkennen, zu verstehen, zu moderieren, zu akzeptieren und zu vernetzen. Daraus entsteht ein gemeinsamer Entwicklungsprozess von Neuem jenseits ethno-, sozio- oder geschlechtstypisierender Festschreibungen.“

Stefan Gaitanides ist Professor am Fachbereich Soziale Arbeit und Gesundheit der Fachhochschule Frankfurt am Main.