

Interkulturelle Öffnung der Kinder und Jugendhilfe

– Vortrag von Sabine Handschuck

am 25.4.2018 in Berlin zur Fachtagung „Unterstützung in Vielfalt – Interkulturelle Jugendhilfe in Berlin und Brandenburg, gleichberechtigte Teilhabe für alle“

1. Folie: Titel

Die interkulturelle Öffnung der Jugendhilfe als organisationspolitische Strategie in den kommunalen Jugendämtern hat sich inzwischen in vielen deutschen Städten etabliert. Dort wo das noch nicht der Fall ist, sind kommunale und Landesjugendämter engagiert dabei sich dem Thema zu nähern, wie die heutige Veranstaltung zeigt. Sie haben erkannt, dass es notwendig ist, ihre Strukturen und Angebote, ihre Personalgewinnung und Personalqualifizierung aus einer interkulturellen Perspektive zu überprüfen und die Maßnahmen dort, wo es notwendig ist, zu öffnen, um weiterhin erfolgreich Menschen mit Migrationshintergrund zu erreichen und Teilhabe sowie Teilhabe zu ermöglichen.

2. Folie: Zitat von Tucholsky

Wir haben das Glück in einem Land zu leben, dass aus seiner Geschichte gelernt hat und das Gleichheitsrecht von Menschen in seinem Grundgesetz verankert hat: Niemand darf aufgrund seiner Herkunft benachteiligt werden heißt es unter anderen im Artikel 3.3.

Das für unsere Profession wichtige Kinder- und Jugendhilfegesetz fordert im § 9, Abs. 2, dass bei der Ausgestaltung der Leistungen der Jugendhilfe die besonderen sozialen und kulturellen Bedürfnisse von jungen Menschen zu berücksichtigen sind. Jugendhilfe ist also per se interkulturell auszurichten. Schärfer formulierte es Hubertus Schröer, ehemaliger Jugendamtsleiter von München: Jugendhilfe ist interkulturell oder sie ist nicht professionell.

3. Folie: Gliederung

Begriffe

Organisationsveränderungsprozess

Hemmnis: Interne Kommunikation

Methode: Sternendiagramm

4. Folie: Begriffe

Kultur, interkulturelle Orientierung und Öffnung

5. Folie: Qualitätskreislauf

Interkulturelle Öffnung ist ein Organisationsveränderungsprozess. Veränderungsmanagement ist Führungsaufgabe. Die interkulturelle Orientierung und Öffnung als tiefgreifende Veränderungsstrategie muss top down durch einen ausdrücklichen Auftrag eingeleitet werden.

Der Erfolg ist davon abhängig, dass Leitung diesen Prozess will und ihn nicht nur initiiert, sondern dauerhaft unterstützt.

Eine einmalige Willensbekundung oder Auftragserteilung an nachgeordnete Verantwortliche ist nicht ausreichend, um zu verdeutlichen, dass interkulturelle Öffnung eine querschnittspolitische Strategie ist, die sich nicht nur auf bestimmte Felder, bestimmte Mitarbeitergruppen oder Zielgruppen bezieht, sondern für alle Bereiche, alle Hierarchieebenen, also für die gesamte Organisation gilt.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist hier die Steuerung über Ziele, die innerhalb eines festgesetzten Zeitraums - in der Regel werden Jahresziele vereinbart - überprüft und ausgewertet werden und an die die weiteren Planungen anknüpfen. Im Qualitätsmanagement ist dieses Vorgehen als Kreislauf dargestellt, der die wesentlichen Elemente für einen erfolgreichen Prozess des organisatorischen Wandels benennen: Zu den einzelnen Etappen ein paar Beispiele:

6. Folie: Leitbild

Das Leitbild stellt die Grundsätze der Organisation nach innen und nach außen dar. Die Entwicklung des Leitbildes ist ein gemeinsamer Prozess von Leitung und Mitarbeiterschaft, in der Wertehaltungen reflektiert werden. Das Leitbild benennt die interkulturelle Orientierung der Organisation als gesellschaftspolitischen Auftrag. Das kleine Beispiel ist nicht aus der Jugendhilfe sondern aus dem Projekt interkulturelle Öffnung der Sportvereine. Es stammt vom FC Wacker München und ist mit den Fußballern gemeinsam erarbeitet worden.

7. Folie: Bestandsaufnahme:

Die in der Organisation vorhandenen Ressourcen zur Umsetzung der interkulturellen Öffnung werden systematisch reflektiert. Ein umfassendes Bild der Organisation ermöglicht einen „Ist-Soll-Vergleich“. Er dient als Grundlage für die Entwicklung von Handlungszielen. Sehr gute Erfahrungen habe ich selbst mit Methoden wie der Zukunftswerkstatt gemacht. Ein anderes Beispiel ist das Sternendiagramm. Auf diese Methode werde ich noch mal zurückkommen.

8. Folie:

Ziele formulieren die Veränderungen, die bis zu einem festgelegten Zeitpunkt eingetroffen sein werden. Sie sind mit Indikatoren zu unterlegen, so dass die Zielerreichung messbar ist.

9. Folie:

Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele finden statt. Hier hat sich bewährt, sich nicht mehr als drei Ziele vorzunehmen. Wandel erschöpft und braucht Zeit.

10. Folie:

Die Zielerreichung wird evaluiert, neue Ziele werden gesetzt, Jahresschwerpunkte festgelegt, Erfolge gewürdigt.

Dieser Kreislauf ist bekannt und hat sich bewährt. Trotzdem klappt es nicht immer so einfach wie gedacht. Hemmende Faktoren gibt es viele und ich kann in diesem Vortrag nur auf ein Beispiel eingehen, also habe ich das für mich wichtigste ausgesucht. Auch Methoden gibt es viele, eine, mit der ich selbst gute Erfahrungen gemacht habe, möchte ich vorstellen.

11. Folie Amir

Es soll sich was verändern, Mitwirkung ist gefragt. Bei Amir klappt das nicht. Um etwas zu verändern, braucht es Motivation, Meinungsbildung und eine Vorstellung von der Zukunft, die besser als die Gegenwart ist. Nur so kann sich das Gefühl einstellen, dass sich die Anstrengung lohnt, die Kinder- und Jugendhilfe zu verändern.

Die Implementierung der interkulturellen Öffnung als organisationspolitische Strategie ist auf interne Kommunikation angewiesen. Wer ist wie über was und wann informiert? Wie lebendig ist der Kommunikationsprozess, wie ist er organisiert?

Die Qualität der internen Kommunikation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Interkulturelle Öffnung ist ein Organisationsveränderungsprozess. Veränderungen von Organisationen brauchen einen langen Atem. Die Nachhaltigkeit hängt davon ab, ob es gelingt, die Veränderung der Organisation auf Dauer anzulegen. Systemische Ansätze weisen darauf hin: verändert sich die interne Kommunikation, verändert sich die Organisation als Ganzes.

Organisationsentwicklung größerer Organisationen erfolgt immer arbeitsteilig. Die große Herausforderung ist, arbeitsteilige Ansätze, wesentliche Erfahrungen und wichtige Ergebnisse in die gesamte Organisation zu transferieren. Nicht selten ist dies die Schwachstelle in Veränderungsprojekten.

So ergab die Evaluation des Projektes Interkulturelle Qualitätsentwicklung (Handschuck 2008b:206), dass gerade aktive und aufgeschlossene Mitglieder einer Organisation in Projektgruppen oder Qualitätszirkeln aktiv werden und auf ihnen dann die Erwartung lastet, dass sie ihre Ergebnisse und Erkenntnisse umfassend und gut nachvollziehbar in die Organisation einspeisen.

Das führte nicht selten zu einer Überforderung und teilweise auch zum Verdruss der Beteiligten. Das gilt auch für Beauftragte ohne Weisungsbefugnis und Führungsverantwortung. Für eine interkulturelle Öffnung als organisationspolitische Strategie können sie nicht die alleinige Verantwortung tragen. Aber:

Beauftragte für interkulturelle Arbeit können beraten, Methoden zur Verfügung stellen, Maßnahmen konzeptionieren, Prozesse dokumentieren und öffentlichkeitswirksam aufbereiten, neue Impulse anregen, Studien begleiten und vor allem ist ihre Aufgabe, die interne Kommunikation zu beleben.

12. Folie: Zitat aus Alice Kannst Du mir sagen wohin ich gehen soll...

Ziele können nur verfolgt werden, wenn sie bekannt sind. Sie müssen also intern kommuniziert werden. Ebenso muss bekannt sein, welche Ressourcen zur Verfügung stehen und worauf man jeweils aufbauen kann.

Bei der Seminaarauswertung eines Planungsworkshop von Führungskräften der Münchner Volkshochschule fand insbesondere die Rückmeldung Beachtung, dass erst durch den Workshop für alle deutlich wurde, wie viele Ressourcen innerhalb des Verbandes bereits vorhanden sind, um die interkulturelle Öffnung als organisationspolitische Strategie zu implementieren. „Nicht bei null anzufangen“, sondern „gezielt dort zu verändern, wo es notwendig ist“, wurde als wesentlicher Motivationsfaktor für den weiteren Prozess benannt. Deutlich wurde, dass eine Bestandsaufnahme sich auf die ganze Organisation beziehen muss, um die eigenen Aktivitäten einordnen und bewerten zu können.

In einer Befragung von 199 Personen, die an interkulturellen Schulungen im Rahmen eines XENOS-Projektes teilnahmen, stimmten nur 71 Personen der Aussage: „Die im Verband angestrebten Ziele sind mir bekannt“ voll zu. Deutlich wird, dass Ziele so kommuniziert werden müssen, dass sie auch bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht nur ankommen, sondern dass sie auch mitgetragen werden können. Die Interviewpassage mit einer Führungskraft der Arbeiterwohlfahrt macht deutlich, dass häufig der Gesamtüberblick fehlt: „Wir haben unglaublich viel gemacht. Schulungen rauf und runter, Fachtagungen, Projekte. Wir sind wirklich auf einem guten Weg. Aber wo genau wir als Gesamtorganisation stehen, kann ich nicht genau benennen. Da hoffe ich immer noch auf eine gute Evaluation, um festzustellen, wie nachhaltig das alles ist.“

Erfahrungen aus verschiedenen Organisationen sowie Untersuchungsergebnisse decken sich dahingehend, dass es sinnvoll ist, ein internes Kommunikationskonzept für den Veränderungsprozess zu entwickeln und, wo nötig, neue Strukturen zu schaffen, um Information sicher zu stellen, den Transfer zu erleichtern und die Kommunikation in der Organisation zu beleben und im Fluss zu halten. Wichtig ist, der Prozess der interkulturellen Öffnung ist als Prozess für alle Beteiligten nachvollziehbar. Das ist natürlich in einer kleinen Organisation sehr viel leichter als in einer großen.

Bewährt haben sich Planungsworkshops mit Führungskräften, die Indikatoren entwickeln, anhand deren der Stand der interkulturellen Öffnung der Gesamtorganisation ablesbar ist. Die interkulturelle Stelle der Stadt München (2011:24ff) hat sich für folgende zehn Themenschwerpunkte entschieden, die für die interkulturelle Öffnung relevant sind. Dem Thema wurden jeweils drei bis fünf Indikatoren zugeordnet. Für diesen Vortrag müssen jeweils ein bis zwei Indikatoren als Beispiel reichen:

13. Folie: 10 Themen

1. Interkulturelle Orientierung

Ein Leitbild ist unter Beteiligung erarbeitet und in der Organisation allen bekannt.

2. Struktur

Verantwortliche für den Prozess der IKÖ sind benannt, Konzept für die interne Kommunikation liegt vor.

3. Ziele

Operationalisierte Ziele liegen vor, Zielerreichungskriterien sind entwickelt.

4. Qualitätsmanagement

Schlüsselprozesse wurden analysiert, Standards aus interkultureller Perspektive sind formuliert.

5. Zielgruppen

Bedarfsermittlung und Beteiligungsverfahren sind eingeführt.

6. Personalqualifizierung

Führungskräfte und Mitarbeiterschaft sind bedarfsgerecht fortgebildet.

7. Personalgewinnung, Personalentwicklung

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund auf allen Hierarchieebenen.

8. Öffentlichkeitsarbeit

Verständliche Sprache, sichtbare Vielfalt ist gewährleistet.

9. Evaluation

Angebote, Maßnahmen sind aus interkultureller Perspektive evaluiert.

10. Abbau von (struktureller) Diskriminierung

Ein adäquates Beschwerdemanagement ist eingeführt.

Die Bestandsaufnahme orientiert sich an diesen Themenschwerpunkten und wird nach ausführlicher Diskussion grafisch als Sternendiagramm zusammengefasst.

14. Folie: Sternendiagramm

Vom Mittelpunkt „Null“ ausgehend fächern sich zehn Strahlen auf, deren Spitze die Marke „100%“ symbolisiert. Auf jedem Strahl wird der jeweilige, auf Selbsteinschätzung beruhende Umsetzungsstand markiert. Durch die Verbindung der Markierungen bildet sich ein Stern ab, dessen Zacken eine sehr unterschiedliche Ausprägung haben kann. Diese einfache Darstellung lässt den Handlungsbedarf auf einen Blick erkennen. Sie macht gleichzeitig auch deutlich, in welchen Bereichen bereits viel geleistet wurde.

Es ist Aufgabe von Führungskräften, dieses Diagramm der eigenen Mitarbeiterschaft vorzustellen, zu diskutieren und vor allem, die geleistete Arbeit wertzuschätzen. Hier ist Beteiligung möglich. Vorschläge, Einschätzungen und Ideen werden aufgenommen. Erst danach geht es darum, Prioritäten zu setzen und sich zu verdeutlichen, dass die interkulturelle Öffnung ein langfristiger Prozess ist, der einer realistischen Planung bedarf.

Für alle Beteiligten wird nachvollziehbar, dass sich Arbeitsschwerpunkte unterschiedlicher Organisationseinheiten zwar unterscheiden können, dass aber dennoch die festgelegten Ziele in ein organisationspolitisches Gesamtkonzept eingebunden sind.

15. Folie:

Was für die Bestandsaufnahme, Schwerpunktsetzung und Zielformulierung gilt, gilt auch für die Kommunikation der Zielerreichung. Ein wesentlicher Motivationsfaktor ist die Wahrnehmung von Erfolgen. Häufig fehlt eine ausführliche Würdigung und Auswertung der Zielerreichung. Bewährtes wird erneut zum Ziel gemacht, die gelungene Fortbildung wird wiederholt, die erfolgreiche Maßnahme erneut aufgelegt, ohne den Bedarf genau zu prüfen. Die Gesamtstrategie gerät aus dem Blick, Fortschritte werden nicht sichtbar, der Prozess ermüdet. Die oben dargestellte einfache Methode der Visualisierung in Planungsworkshops ist auch hier geeignet, Zielcontrolling und Maßnahmenplanung miteinander in Beziehung zu setzen, Veränderungen sichtbar zu machen und beteiligungsorientiert neue Prioritäten zu setzen. Ziel ist, aus den Sternendiagrammen eine „Sonne“ zu schaffen, einen Prozess zu organisieren dessen Prozessschritte für alle nachvollziehbar und mit Erfolgen verknüpft sind. Dazu gehört, zu analysieren, welche Ziele erreicht wurden, welche Ziele weiter verfolgt werden müssen, und welche Wirkungen durch welches Vorgehen erzielt wurden, um eine solide Basis für weitere Planungen zu haben.

Und vor allem: Erfolge müssen Anlass zur Freude sein und gefeiert werden!