



# Interkulturelle Öffnung

*warum eigentlich?*





## Weshalb interkulturelle Öffnung?

Die Forderung nach einer interkulturellen Öffnung von Einrichtungen entstand in den 80er Jahren vor allem in der Sozialen Arbeit. Die Gesellschaft war vielfältiger geworden.

Insbesondere die Zuwanderung von Menschen anderer Herkunft bedeutete für deutsche Institutionen neue Herausforderungen. Die sozialen Dienste erreichten diese Menschen häufig nicht, weil unterschiedliche Barrieren den Zugang verhinderten. Das Gebot der Chancengleichheit und der sozialen Gerechtigkeit gab aber den Anspruch vor, für alle Einwohnerinnen und Einwohner Unterstützung und Hilfe anzubieten. Ein neues Handeln in veränderten Strukturen wurde erforderlich.

Der Prozess der interkulturellen Öffnung bringt viele Vorteile: erhöhte Kundinnen- und Kunden- bzw. Nutzerorientierung, höhere Kreativität durch die Einbeziehung vielfältiger Sichtweisen, die Bindung von Beschäftigten sowie die Schaffung einer produktiven Gesamtatmosphäre können positive Effekte sein.

## Was können Zugangsbarrieren sein?

- Informationsdefizite auf beiden Seiten (z. B. über Bildungssysteme und Verwaltungsstrukturen)
- Vorurteile gegenüber Menschen mit Migrationshintergrund<sup>1</sup>
- Bürokratische Beratungsstruktur
- Unterschiedliches Kommunikationsverhalten
- Ängste vor ausländerrechtlichen Konsequenzen
- Sprachschwierigkeiten, die die Verständigung behindern

---

<sup>1</sup> Damit sind Personen gemeint, die entweder selbst oder deren Eltern (beide oder nur ein Elternteil) Migrationserfahrung haben.

## Worum geht es bei der interkulturellen Orientierung und Öffnung?

Interkulturelle Orientierung und Öffnung schaffen innerhalb einer Organisation die notwendigen Voraussetzungen, einer veränderten gesellschaftlichen Situation gerecht zu werden. Die Veränderung von Strukturen und Abläufen - begleitet von interkultureller Weiterbildung - befähigt und unterstützt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, bei interkulturellen Herausforderungen in ihrer täglichen Arbeit souverän zu agieren.

Das oberste Ziel des Öffnungsprozesses besteht darin, einen gleichberechtigten Zugang ALLER zu den Angeboten der Versorgungsstruktur (wie soziale Dienste, Bildungseinrichtungen, Arbeitsverwaltungen usw.), zu Betrieben oder auch zu Vereinen zu ermöglichen - unabhängig von Herkunft, Geschlecht, Alter, Lebensweisen etc. Das heißt auch, die genannten Zugangsbarrieren abzubauen.

### ***Die Sichtweise der Kundinnen und Kunden ...***

*Durch eine interkulturell ausgerichtete Kundenbefragung (von Menschen mit und ohne Migrationshintergrund) gewann ein mittelständisches Unternehmen ein viel konkreteres Bild der Bedarfe und wesentliche Anregungen für verbesserte Angebote - nicht nur für Migrantinnen und Migranten. Insbesondere die Neugestaltung des Empfangsbereiches und die veränderte Öffentlichkeitsarbeit waren ein Ergebnis der Befragung.*

## Was bedeutet interkulturelle Orientierung?

„Interkulturelle Orientierung“ (Handschuck/Schröder 2002) bedeutet, dass Anerkennung, Wertschätzung, Offenheit und Gleichbehandlung die Leitlinien für die Organisation und die in ihr arbeitenden Menschen sind.

Es geht darum, innere Einstellungen, also die Haltung zu verändern, mit der Menschen einander begegnen. Eine solche Haltung drückt sich im Leitbild einer Organisation aus, muss sich in den Zielen wieder finden und verpflichtet als Querschnittsaufgabe alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen hierarchischen Ebenen und in allen Bereichen.

Eine wichtige Rolle in diesem Prozess spielt die Personalentwicklung. Ihre zentrale Aufgabe besteht in der Vermittlung interkultureller Kompetenz. Hierunter sind die Aneignung von Wissen (z.B. über die Geschichte der Migration in Deutschland) und der Erwerb interkultureller Handlungskompetenz

zu verstehen. Eine derart ausgerichtete Personalentwicklung unterstützt dabei, in der Migrationsgesellschaft mit Zugewanderten so umgehen zu können, dass diesen unter Anerkennung ihrer Fähigkeiten eine gleichberechtigte Teilhabe ermöglicht wird (vgl. Fischer u.a. 2005).

„Interkulturell“ bedeutet in diesem Zusammenhang: Anzuerkennen, dass Menschen verschieden sind, dass sie sich unterscheiden in Sprache und Verhalten, darin, wie sie sich darstellen und verständigen, wie sie leben und arbeiten. Das macht die Kultur eines jeden Menschen aus. Interkulturalität bezeichnet das Verhältnis zwischen diesen unterschiedlichen Lebensformen und umfasst Unterschiede des Geschlechts, des Alters, der Herkunft (Schwerpunkt dieses Textes), der körperlichen Befähigung, aber auch der sozialen und wirtschaftlichen Lage.

## Was bedeutet interkulturelle Öffnung?

Interkulturelle Öffnung ist die Umsetzung der interkulturellen Orientierung. Denn Orientierung allein reicht nicht. Entscheidend für den Erfolg unseres Handelns sind die Strukturen, in denen wir handeln. Interkulturelle Öffnung bedeutet eine kritische Analyse der bestehenden Strukturen und eine Organisationsentwicklung, die diese Strukturen verändert. Interkulturelle Öffnung betrifft demnach alle Bereiche einer Organisation im Sinne einer Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklung. Sie ist Querschnittsaufgabe und Gesamtstrategie. Allein die Durchführung interkultureller Fortbildungen reicht nicht aus, weil sich Organisationen dadurch nicht nachhaltig verändern.

Zudem darf interkulturelle Öffnung nicht als technokratische Modernisierungsstrategie missverstanden werden, da sonst Organisation und Mitarbeiterschaft weder lernen noch sich dauerhaft verändern können.

### ***Vor und nach einem interkulturellen Training ...***

*Zitat eines Teilnehmers während eines interkulturellen Trainings: „Wenn mir die Namen (meiner Auszubildenden mit Migrationshintergrund) zu kompliziert sind, dann nenne ich sie alle Sepp“. Nach dem Training: „Jetzt frage ich doch lieber nach, wie man die Namen anspricht. Mir ist es schließlich auch wichtig, wie man mich anspricht.“*

---

## Wer muss die treibende Kraft sein? Führungskräfte müssen ran!

In diesem Veränderungsprozess müssen Antworten auf Fragen gefunden werden wie: Ist interkulturelle Orientierung und Öffnung als Querschnittsaufgabe definiert? Findet sich das im Leitbild der Organisation wieder? Sind die Zugangsbarrieren für Menschen mit Migrationshintergrund analysiert? Werden die Strukturen, Prozesse und Leistungen migrations-sensibel verändert? Werden die vorhandenen Steuerungsinstrumente dafür genutzt?

Damit sind eindeutig Leitungsaufgaben angesprochen. Interkulturelle Orientierung und Öffnung liegen in der Verantwortung der Führung und werden (top down) von oben nach unten in der Organisation durchgesetzt und von der Führung durch eigenes Verhalten

### *Ein Workshop mit Folgen ...*

*Nachdem die Führungskräfte einer Arbeitsagentur ein interkulturelles Training sowie einen Strategieworkshop zum Thema „interkulturelle Öffnung“ besucht haben, wurden vage Absichten in konkrete Umsetzungsschritte umgewandelt.*

vorgelebt. Dabei muss die Mitarbeiterschaft aber mitgenommen und beteiligt werden (bottom up), beispielsweise bei der Leitbildentwicklung, der Zielformulierung und bei der Reflexion von Strukturen und Arbeitsprozessen.

## Wie geht man vor? Wie fängt man an? Erst mal loslegen!

Wichtig ist, überhaupt einen Einstieg in Öffnungsprozesse zu finden. Für einen dauerhaften Erfolg ist ein aktives Handeln der Führungsebene unabdingbar.

Doch auch wenn das Signal zunächst nicht von der Leitung kommt, können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter initiativ werden. In Kommunen oder Verbänden können sie ihren Qualifizierungsbedarf deutlich machen, Beratung einfordern und auf hinderliche Strukturen verweisen.

Unternehmensvertretungen wie z.B. Kammern können im Rahmen ihrer Verantwortung auf den demographischen Wandel und neue Kundengruppen hinweisen, die die Einstellung von Menschen mit Migrationshintergrund in kleineren und mittleren Unternehmen notwendig machen. Vereine müssen sich dem Thema stellen, wollen sie auf Dauer öffentlich gefördert werden.

(Konkrete Ansatzpunkte siehe nächste Seite)

## Modellprojekte und Fördergelder positiv nutzen!

Interkulturelle Öffnung muss ein dauerhafter Prozess sein. Um jedoch erst mal zu starten, können Modellprojekte und Fördergelder dafür genutzt werden, sich mit der Thematik zu beschäftigen. Dieses Vorgehen ist gut und wichtig, es kann neue Themenfelder öffnen und Entwicklungen anstoßen. Im Anschluss an Projekte muss dann die gewonnene Erfahrung in die Regelstruktur einer Organisation einbezogen werden. Gut ist, wenn dies schon zu Beginn eines Modellprojektes mitgedacht und kommuniziert wird.

## Ansatzpunkte von Interkultureller Öffnung

- Leitbild und Unternehmensvision spiegeln veränderte Politik wider
- Interkulturelle Öffnung ist verankert in Jahreszielen und Zielvereinbarungen
- Prozesse werden auf interkulturelle Faktoren geprüft und verändert
- Mögliche Zugangsbarrieren werden analysiert
- Anforderungen von Kundengruppen mit Migrationshintergrund werden erfragt
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden zu möglichen Verbesserungen befragt
- Eine Analyse der Zielgruppen wird durchgeführt: Wer nimmt die Angebote wahr?
- Interkulturelles Budgeting wird umgesetzt (in welche Bereiche fließen Gelder?)
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund werden eingestellt
- Interkulturelle Seminare werden angeboten
- Öffentlichkeitsarbeit und Vernetzung werden ausgebaut: Kooperationen mit Migrantenselforganisationen und anderen Netzwerken sowie Zusammenarbeit mit Medien nicht-deutscher Sprache
- Räumliche Veränderungen finden statt, z.B. im Empfangsbereich mit mehrsprachigen Hinweisen, freundlicher Atmosphäre und einem Plakat mit dem Spruch „Herzlich Willkommen“ in 20 Sprachen und mit Logo der Organisation

---

## Andocken an bestehende Veränderungsprozesse

Unterstützend können Veränderungsprozesse wirken, die ohnehin durchgeführt werden oder anstehen.

Für den betrieblichen Bereich bietet es sich an, Diversity Management als Unternehmensstrategie aufzugreifen (s. Kasten nächste Seite). Im Bereich der Verwaltungen lässt sich interkulturelle Öffnung sehr gut mit Verwaltungsreformprozessen verbinden. In Verbänden stellen Modernisierungsstrategien eine weitere Möglichkeit des Andockens dar. Ebenso kann die Einführung von Gender Mainstreaming genutzt werden, um in gleicher Weise interkulturelle Öffnung zu betreiben.

### ***Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ...***

*In einer großen Beratungsstelle soll der Anteil von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund erhöht werden. Dementsprechend werden die Stellenprofile neu überarbeitet und z.B. zusätzliche Sprachkenntnisse als Kriterium aufgenommen, da diese eine Bereicherung für die Arbeit darstellen.*

## Diversity Management

Dies ist ein Konzept der Unternehmensführung, das die Gesamtheit der Maßnahmen innerhalb einer Organisation umfasst, die dazu führen, dass Unterschiedlichkeiten und Vielfalt anerkannt, wertgeschätzt und als positive Beiträge zum Erfolg genutzt werden. Diversity Management betrachtet die Vielfalt der Beschäftigten und nutzt diese zum Vorteil aller. Unterschiedlichkeiten werden nicht nur als etwas Trennendes, sondern auch als etwas Verbindendes und als Chance und Potential wahrgenommen (Stuber, 2004).

### ***Warum Trainings allein nicht ausreichen ...***

*In einem interkulturellen Seminar haben die Teilnehmenden erfahren, dass der Blickkontakt bei Menschen mit anderen kulturellen Hintergründen möglicherweise nicht so intensiv ist wie in Deutschland oder sogar negativ bewertet werden kann. Im Seminar haben sie dafür als Lösung die Über-Eck-Kommunikation erarbeitet.*

*Wieder zurück im Büro möchten sie zur Verbesserung der Kommunikation mit Kundinnen und Kunden ihre Tische umstellen und Beratungsräume neu einrichten. Wie stehen die Führungskräfte dazu? Wird die Initiative der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Teil der interkulturellen Öffnung verstanden?*

---

## Wen sollte man mit einbeziehen?

### Wer unterstützt dabei?

Für die Einführung und Begleitung von interkultureller Orientierung und Öffnung gibt es mittlerweile qualifizierte Organisationen und Institute. Hilfreich ist auch die Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen, die Bedarfe und Erwartungen formulieren und Veränderungsprozesse aus ihrer Perspektive beurteilen können. Das gilt auch für kleine und mittlere Unternehmen, die sich die Unterstützung nicht nur von ihren Unternehmensvertretungen (z.B. Kammern), sondern auch von Unternehmerinnen und Unternehmern mit Migrationshintergrund holen können.

### **Öffentlichkeitsarbeit mal anders ...**

*Eine Handwerkskammer will Ihre Pressearbeit auf die wichtigsten Anbieter muttersprachlicher Presse unterschiedlicher kultureller Gruppen erweitern. Nach langer Arbeit stellt sich heraus, dass der direkte Kontakt zu Schlüsselpersonen der Communities noch wichtiger ist als Pressekontakte. In der Folge wird eine Person speziell mit dieser Arbeit betraut.*

## Auf einen Blick – wichtige Erfolgsfaktoren für das Gelingen

- Prozess der interkulturellen Orientierung und Öffnung als Leitungsaufgabe wahrnehmen und als langfristige Strategie planen
- Alle Bereiche der Organisation/des Unternehmens in den Öffnungsprozess einbeziehen: Querschnittspolitik
- Bezug zum Organisationsauftrag (dem „Kerngeschäft“) herstellen
- Unterstützende Strukturen schaffen sowie Ressourcen und Zeit einplanen
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbinden und über den Verlauf informieren
- lebendige Kommunikation und Diskussion initiieren
- Bisherige erfolgreiche Praxis nutzen und würdigen
- Schlüsselpersonen gewinnen, z.B. Arbeitnehmervertretung
- Unterstützung holen durch Vernetzung nach außen
- Tabuthemen (Vorurteile, Diskriminierung) aufgreifen
- Ängste vor Veränderung ernst nehmen und somit Motivation und Veränderungsbereitschaft erhöhen

## Eine kleine Auswahl zum Weiterlesen ...

Handschuck, Sabine/ Schröer, Hubertus (2002):  
Interkulturelle Orientierung und Öffnung von Organisationen. Strategische Ansätze und Beispiele der Umsetzung. In: neue praxis, Heft 2, Seite 511-521

Fischer, Veronika u.a. (2005):  
Interkulturelle Kompetenz. Fortbildung – Transfer – Organisationsentwicklung.  
Schwalbach

Stuber, Michael (2004):  
Diversity: Das Potential von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern.  
München

Deutscher Caritasverband e.V. (2006):  
Vielfalt bewegt Menschen. Interkulturelle Öffnung der Dienste und Einrichtungen der verbandlichen Caritas. Eine Handreichung.  
Freiburg





---

## Impressum

Herausgeber LIDIA - interkulturelle Bildung und Beratung (Träger: VIA Bayern - Verband für interkulturelle Arbeit e.V.)  
Unter Mitwirkung des Instituts Interkulturelle Qualitätsentwicklung München (IQM), [www.i-qm.de](http://www.i-qm.de) und  
des Arbeitskreises „Interkulturelle Öffnung“ der Entwicklungspartnerschaft MigraNet, [www.migranet.org](http://www.migranet.org)

Kontakt LIDIA  
Landwehrstr. 35 Tel. 089 - 4190 2728 [info@lidia-bayern.de](mailto:info@lidia-bayern.de)  
80336 München Fax 089 - 4190 2727 [www.lidia-bayern.de](http://www.lidia-bayern.de)



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



**Bundesagentur für Arbeit**