



Prozess Interkulturelle Öffnung in der Stiftung kreuznacher diakonie

Vorbemerkung:

Im Folgenden wird eine Prozessskizze für die interkulturelle Öffnung in der Stiftung kreuznacher diakonie entworfen. Dabei erfolgt eine Orientierung am Rahmen des Projektmanagements. Da es sich bei der interkulturellen Öffnung aber um einen Kultur verändernden, strategischen und kontinuierlichen Prozess handelt, wird kein Projekt im eigentlichen Sinn beschrieben, dies würde auf der Ebene der Geschäftsfelder erfolgen.

Prozessskizze:

Geltungsbereich

Die interkulturelle Öffnung ist ein stiftungsweiter, kontinuierlicher Prozess, der die gesamte Stiftung kreuznacher diakonie und alle ihre Geschäftsfelder umfasst. Wichtig ist im Prozess interkultureller Öffnung zu unterscheiden zwischen der kulturellen Herkunft (Interkulturalität) und der religiösen Herkunft (Interreligiosität). Als strategischer Prozess finden sich Elemente der interkulturellen Öffnung in allen Strategiezielplänen der Stiftung kreuznacher diakonie und ihrer Geschäftsfelder wieder. Insofern sind dann alle Mitarbeitenden und insbesondere Führungsverantwortliche in den Prozess mit eingebunden.

Ausgangslage

Die Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland zu einer multikulturellen und multi-religiösen Einwanderungsgesellschaft ist seit Jahrzehnten Realität. Diese Entwicklung setzt sich fort.

In Deutschland lebten 2011 etwa 15,2 Millionen Menschen „mit Migrationshintergrund“; dies entspricht einem Anteil von 19 Prozent an der Gesamtbevölkerung (etwa 6,2 Mio. Ausländer und 9 Mio. Deutsche). Die größten Teilgruppen sind: Arbeitsmigranten/innen, Spätaussiedler/innen, Bildungsmigranten/innen und Flüchtlinge sowie ihre in Deutschland geborenen Kinder.¹

Perspektivisch steigt aus demografischen Gründen der Anteil der Bevölkerung mit Migrationshintergrund auch ohne Zuwanderung weiter an. Nach Prognosen werden in wenigen Jahren etwa 40 Prozent der Einwohner in westdeutschen Ballungsräumen unter 40 Jahren einen Migrationshintergrund haben. In einigen westdeutschen Großstädten ist dies schon jetzt der Fall.

In 50 Jahren Einwanderungsrealität haben sich die sozialen Lebenslagen der Zugewanderten natürlich stark verändert und lassen sich nicht einheitlich beschreiben.

Auch in den Geschäftsfeldern der Stiftung kreuznacher diakonie spiegelt sich diese Entwicklung wider. Die Angebote der Stiftung und ihrer Geschäftsfelder richten sich an alle Menschen, unabhängig von Geschlecht, Religion, Herkunft usw.

¹ Vgl. Kursmaterial der Fortbildungsreihe „Interkulturelle Prozessbegleitung“; Stat. Bundesamt, Zensus 2011.

Bezüglich der Personalpolitik zeigt sich besonders in der letzten Zeit zunehmend, dass die Mitarbeitenden sich nicht ohne Weiteres aus den Mitgliedern der ACK-Kirchen zusammenstellen lassen (interreligiöse Vielfalt) und auch zunehmend mehr Mitarbeitende einen Migrationshintergrund mitbringen(kulturelle Vielfalt). Da sich entsprechende Daten nur schwer aus dem SAP-System auslesen lassen, kann der Anteil nur geschätzt werden und liegt mindestens bei 10% oder auch darüber.

Interkulturelle Orientierung und Öffnung

Interkulturelle Orientierung und Öffnung schaffen in 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 Mitarbeitende, bei interkulturellen Herausforderungen in ihrer täglichen Arbeit souverän zu agieren.

„*Interkulturelle Orientierung*“ 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 aus, muss sich in den Zielen wieder finden und verpflichtet als Querschnittsaufgabe alle Mitarbeitenden auf allen hierarchischen Ebenen und in allen Bereichen.

Interkulturelle Öffnung ist die Umsetzung der interkulturellen Orientierung. Denn Orientierung allein reicht nicht. Entscheidend für den Erfolg des Handelns sind die Strukturen, in denen gehandelt wird. Die vorhandene Vielfalt und die damit verbundenen Potenziale sollen wahrgenommen und erschlossen werden. Interkulturelle Öffnung bedeutet eine kritische Analyse der bestehenden Strukturen sowie eine nachhaltige Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklung, die diese Strukturen verbessern und ausbauen. Interkulturelle Öffnung betrifft alle Geschäftsfelder und ist sowohl eine Querschnittsaufgabe als auch eine Gesamtstrategie. Allein die Durchführung interkultureller Fortbildungen reicht nicht aus, um Organisationen nachhaltig zu verändern. ²

„Interkulturelle Öffnung ist eine notwendige Reaktion auf die gewachsene Vielfalt in der Einwanderungsgesellschaft im Hinblick auf die ethnische Herkunft, auf religiöse und weltanschauliche Überzeugungen, auf soziale Zugehörigkeiten und kulturelle Formen der Lebensgestaltung. Sie beschreibt einen Prozess der kritischen Überprüfung und Veränderung von Arbeitskonzepten, Handlungsansätzen sowie Angeboten und Rahmenbedingungen der Organisationen mit dem Ziel, Vielfalt als Ressource zu begreifen und die Voraussetzungen zu verbessern, so dass alle Menschen in ihrer Einzigartigkeit ernst genommen werden und unabhängig von ihrer ethnischen und sozialen Herkunft sowie kulturellen Orientierung gleichberechtigte Teilhabechancen am wirtschaftlichen, sozialen, kulturellen und politischen Leben erhalten.“

² Vgl.: Interkulturelle Öffnung –warum eigentlich? Interkulturelle Qualitätsentwicklung München. Netzwerk IQ.de

Interkulturelle Öffnung ist ein Prozess der Organisationsentwicklung; sie erfordert bei den Akteuren interkulturelle Kompetenz, beseitigt Zugangsbarrieren für Zugewanderte und ermöglicht ihnen gleichberechtigte Zugänge zu den Leistungen der Organisation.³

Interkulturelle Kompetenz ist eine berufliche Schlüsselqualifikation und umfasst Kenntnisse, Fähigkeiten, Einstellungen und Haltungen, die den Umgang mit kultureller und ethnischer

Vielfalt ermöglichen. Sie meint die Fähigkeit

- interkulturelle Situationen und Zusammenhänge wahrzunehmen, sie mit ihren Problemstellungen zu erfassen und in ihren Chancen zu begreifen;
- das eigene Bedingungs-, Bezugs- und Wertesystem zu sehen und eigene Einstellungen, eigenes Verhalten und Handeln kritisch reflektieren zu können;
- im eigenen Arbeitsbereich interkulturelle Prozesse zu initiieren, Diskriminierungen gegenzusteuern und Benachteiligungen abzubauen;
- Sensibilität für und in interkulturellen Lernprozessen bei anderen zu fördern und zu entwickeln sowie Konflikte im interkulturellen Kontext wahrzunehmen und bearbeiten zu können.⁴

Als Anbieterin sozial-diakonischer Dienstleistungen muss sich die Stiftung kreuznacher diakonie in einer multikulturellen Gesellschaft der Aufgabe stellen mit dieser multikulturellen, d.h. gesellschaftlichen, religiösen und kulturellen, Vielfalt umzugehen und sie positiv anzunehmen und zu nutzen. Dabei folgt sie der Einsicht, dass eine interkulturelle Öffnung eine Notwendigkeit im Sinne einer strategischen Entscheidung und Ausrichtung darstellt. Es geht darum, eine diakonische Haltung einzunehmen, in der die eigenen Wurzeln, die eigene christliche Identität, die ethischen Fundamente und die konzeptionelle Arbeit auf eine interkulturelle Orientierung hin ausgerichtet werden.⁵

Der Prozess der interkulturellen Öffnung bringt viele Vorteile: erhöhte Kunden- bzw. Nutzerorientierung, höhere Kreativität durch die Einbeziehung vielfältiger Sichtweisen, die bessere Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden, sowie die Schaffung einer effektiven Gesamtatmosphäre können positive Ergebnisse sein.

Theologische Begründung und Leitbildorientierung

Interkulturelle Öffnung gehört zum biblischen und auch geschichtlichen Selbstverständnis von Kirche und Diakonie. Zahlreiche biblische Beispiele machen deutlich, dass sich Gottes Zuwendung an alle Menschen und Völker richtet. Auch in Geschichten Jesu, z.B. in einer der „Kerngeschichten der Diakonie“, der Geschichte vom „Barmherzigen Samariter“ (Lukas 10,25ff), oder der Begegnung mit der syrophönizi-

³ Aus: Umgang mit Vielfalt – Interkulturelle Öffnung. Ein Diskussionsbeitrag. DW RWL Oktober 2013, S. 8f.

⁴ Aus: Interkulturelle Öffnung als Diakonische Qualität, Handreichung für Träger und Einrichtungen der Diakonie RWL, Oktober 2013, S. 14

⁵ Vgl. Umgang mit Vielfalt – Interkulturelle Öffnung. Ein Diskussionsbeitrag. DW RWL Oktober 2013., S. 14



schen Frau (Matthäus 15, 21ff) wird deutlich, dass die kulturellen und religiösen Zugehörigkeiten aufgebrochen werden.⁶

Auch das Leitbild der Stiftung kreuznacher diakonie bietet die Möglichkeit einen Prozess der interkulturellen Öffnung zu integrieren. Im Bereich der Struktur und Arbeitsweise „Wir entwickeln uns gemeinsam weiter“ kann dies ebenso angebunden werden wie in der schon realen Dienstgemeinschaft und Wertorientierung „Wir wachsen zusammen“ und „Wir leben unsere Werte“.

Zugleich erfordert ein Prozess der interkulturellen Öffnung aber auch ein Bewusstsein und eine Stärkung der eigenen christlichen und evangelischen Tradition. In Verbindung mit den Leitbildsätzen „Wir haben starke Wurzeln“ und „Wir erfüllen einen Auftrag“ muss die lebendige Tradition, in der die Stiftung kreuznacher diakonie steht, deutlich werden.⁷

Prozessziele

Interkulturelle Öffnung ist ein Kultur verändernder, strategischer und kontinuierlicher Prozess, eine Querschnittsaufgabe der Organisations- Personal und Qualitätsentwicklung.

Die Stiftung kreuznacher diakonie und ihre Geschäftsfelder ist, im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten, eine interkulturell offene Organisation.

Dies gilt für die Angebote, die die Geschäftsfelder für ihre Kundinnen, Patientinnen etc machen (Öffnung nach außen), und dies gilt ebenso für die Mitarbeitenden (Öffnung nach innen).

- Menschen jeglicher Herkunft nehmen die Angebote gleichermaßen an
- Die soziale/ interkulturelle Vielfalt der Gesellschaft bildet sich unter den Mitarbeitenden ab
- Mitarbeitenden sind interkulturell sensibilisiert
- Mitarbeitende haben interkulturelle Kompetenzen
- Benachteiligungen sind erkannt und abgebaut

Es soll im Prozess der interkulturellen Öffnung nicht darum gehen, etwas ganz Neues zu etablieren, sondern vielmehr soll das Ziel dadurch erreicht werden, dass die interkulturelle Öffnung sich an bereits bestehende und laufende Prozesse und Projekte andockt und sich an den vorhandenen Ressourcen orientiert.

Beispiele für Maßnahmen

Dazu gibt es einige beispielhafte Impulse aus der „Arbeitsgruppe zur Weiterentwicklung interkultureller Kompetenz“:

⁶ Vgl. hierzu weitergehend ebd. S. 17ff; siehe auch: Interkulturelle Öffnung als Diakonische Qualität, Handreichung für Träger und Einrichtungen der Diakonie RWL, Oktober 2013

⁷ Vgl. Leitbild der Stiftung kreuznacher diakonie *nicht aufhören anzufangen*

- In Fortbildungen und Schulungen (auch speziell für einzelne Berufsgruppen) soll für Interkulturelle Fragen sensibilisiert und Interkulturelle Kompetenz geschärft werden. Auch die bereits bestehenden leitbildorientierten Führungseminare und die Orientierungstage sollen hierfür genutzt werden. Einführungskurse und „Glaubens-Kurse“ mit einer Einführung in christliches Menschenbild, Werte, christliches Leben sollen eingeführt werden, sowohl für Menschen anderer kultureller, als auch anderer religiöser Herkunft. Diese Angebote sollen auch offen sein für Mitarbeitende, die sich bislang nicht mit Fragen des Christ-Seins auseinandergesetzt haben.
- Die Stiftung kreuznacher diakonie soll Impulsgeber für Interkulturelle Öffnung sein, z.B. Mitgliedschaft von Nicht-ACK-Mitarbeitenden in der MAV und dies in politische und kirchliche Gremien (z.B. über Anträge an die Synoden) einbringen, um hier für eine Gesetzesänderung einzutreten.
- Im Intranet und anderen geeigneten Stellen soll eine Rubrik „Wer weiß was“ eingerichtet werden, in der Sprach-Dolmetscherlisten und/oder auch Kultur-Dolmetscher hinterlegt werden, möglich wäre dies auch über Suchfunktion in den Profilen in der Telefonbuch-Suche.
- Barrieren abbauen und Ressourcen fördern, z.B. in Bezug auf Sprachhindernisse, hier können die Impulse aus den Workshops zur „Leichten Sprache“ hilfreich sein.
- Willkommenskultur etablieren, besonders für Mitarbeitende aus anderen Kulturen durch Paten, Mentoren, Willkommensmappen.
- Kultursensibilität in der Ausbildung erhöhen, in den Lehrplänen und Curricula.
- Kulturelle Besonderheiten im Alltag berücksichtigen, z.B. Essensbestellungen im Krankenhaus, oder Wegweiser durch Piktogramme
- Interkulturelle Feste feiern, z.B. beim Jahresfest.
- Zu den vorhandenen Räumen religiöser Nutzung Räume für interreligiöse Nutzung schaffen.
- Informationen zum Thema bündeln und transparent machen.
- Externe und interne Netzwerke zu Schlüsselpersonen und -organisationen aufbauen und nutzen, z.B. zum Ausländerpfarramt, zu Migrationsbeiräten, Migrationsfachdiensten und Selbsthilfeorganisationen, Fachleuten in Einrichtungen.
- Die Repräsentanz der Mitarbeiterschaft mit interkulturellem Hintergrund in Gremien der Stiftung kreuznacher diakonie fördern.

Meilensteine

Erste Meilensteine auf dem Weg zur interkulturellen Öffnung sind:

- *Beschluss des Ethikausschusses vom 04.03.14 zur „ACK-Regelung“:*

Einstimmig beschließt der Ethikausschuss die Eröffnung der Möglichkeit, Nicht-ACK-Mitarbeitende bis zu einem Anteil von 10 % einzustellen. Die ACK-Richtlinien werden überarbeitet und bei den Stellenausschreibungen der Stiftung kreuznacher diakonie wird in Zukunft auf die verpflichtende Vorgabe „Wir erwarten eine Mitgliedschaft in einer der Kirchen der Arbeitsgemeinschaft Christlicher Kirchen“ verzichtet. Diese Vorgabe aus dem Personalausschuss aus dem Jahr 2002 kann ersetzt werden zum Beispiel durch: „Wir leben unsere Werte“ – lautet einer der Leitsätze aus unserem Leitbild. Wir setzen die Bereitschaft voraus, unsere diakonische Zielsetzung mit zu tragen.“

- *Das Ethikforum 2014: „Durch Vielfalt gut - Forum zur Interkulturalität“* Zunehmend mehr Mitarbeitende aus anderen Kulturkreisen arbeiten in der Stiftung. Daher muss sich die kreuznacher diakonie öffnen und Angebote unterbreiten, damit Mitarbeitende aus anderen Kulturkreisen die gelebten Werte mittragen können. Das bedeutet für die Stiftung kreuznacher diakonie aber auch, sich an bestimmten Punkten verändern zu müssen. Mit den damit verbundenen Fragen und Herausforderungen beschäftigt sich das Ethikforum.

Weitere Meilensteine werden im kontinuierlichen interkulturellen Öffnungsprozess immer wieder erreicht.

Prozesskoordination

Um zu verdeutlichen, dass der Prozess der interkulturellen Öffnung ein stiftungsweiter, kontinuierlicher Veränderungsprozess im Rahmen des Leitbildes ist, wird die Koordination im Referat Diakonische Entwicklung bei der Referentin für Leitbildentwicklung angebunden.

Die Koordinationsgruppe besteht aus

- der Referentin für Leitbildentwicklung
- Ansprechpartnern / Verantwortlichen / Koordinatoren in den einzelnen Geschäftsfelder, oder sogar Standorten mit den vorausgesetzten interkulturellen Kompetenzen, um Maßnahmen des Referates Diakonische Entwicklung umzusetzen respektive zu koordinieren aber auch um Informationen zum Thema für das RDE zu bündeln und transparent zu machen.
- weiteren Expertinnen und Experten

Die Leitung liegt bei der Referentin der Leitbildentwicklung.

Kommunikation und Evaluation

Durch die Verankerung in der strategischen Ausrichtung und den Strategiezielplänen der Geschäftsfelder kann der Prozess stiftungsweit verfolgt und evaluiert werden. Zugleich gibt es im Zusammenhang mit der Änderung und Öffnung der „ACK-Regelung“ die Verpflichtung für die Geschäftsfelder, jährlich ein Bericht über die Ef-

fekte dieser Lockerung der ACK-Richtlinien auf die interkulturelle Kompetenz des Geschäftsbereiches zu erstatten. Diese Berichterstattung sollte auch alle weiteren Bausteine der interkulturellen Öffnung des Geschäftsfeldes umfassen.

Die Berichterstattung aus den Geschäftsfeldern erfolgt an die Leitung der Koordinationsgruppe. Diese fasst die Ergebnisse zusammen und kommuniziert sie an

- den Vorstand
- den Ethikausschuss
- die Geschäftsführungsausschüsse
- ...

Durch die Zusammenführung und Auswertung dieser Elemente kann der Prozess kontinuierlich evaluiert werden. Nach fünf Jahren wird der Prozess der interkulturellen Entwicklung in seiner Qualität und Quantität beurteilt und ggf. nachgesteuert.

Rahmenbedingungen

Um interkulturelle Öffnungsprozesse zu initiieren und umzusetzen, brauchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausreichende Zeitkapazitäten, Fortbildungen und die Bereitschaft, sich mit Interkulturalität auseinanderzusetzen.

Insbesondere die Mitglieder der Koordinationsgruppe benötigen entsprechende Zeitressourcen, ggf. fallen Fahrtkosten an, wenn Mitglieder der Koordinationsgruppe von weiter entfernten Standorten zur Treffen der Gruppe kommen.