

# Die Sozialwirtschaft braucht eine interkulturelle Öffnung

## Die Zuwanderung verstärkt den Druck auf soziale Dienste und Einrichtungen

### STEFAN FRIEDRICH

Stefan Friedrichs ist Organisationsberater bei den Nordlicht Management Consultants in Berlin und hat mehr als 15 Jahre Erfahrung bei der Begleitung von Führungskräften in komplexen Veränderungsprojekten. Neben seiner beratenden Tätigkeit ist er Dozent für Non-Profit-Management an der Berliner Hochschule für Wirtschaft und Recht. [www.nordlicht-consultants.com](http://www.nordlicht-consultants.com)

**Die interkulturelle Öffnung in der Sozialwirtschaft ist eine Voraussetzung für ihre Zukunftsfähigkeit. Mit einem integrierten Kennzahlensystem kann der Stand und der Fortschritt des organisatorischen Wandels begleitet werden.**

Ohne gegenseitiges Verstehen ist keine Unterstützung möglich. Darum muss sich die Sozialwirtschaft der kulturellen Vielfalt öffnen und ihren Herausforderungen begegnen. Interkulturelle Öffnung bedeutet einen organisatorischen Wandel, der durch ein integriertes System aussagekräftiger Kennzahlen unterstützt werden kann.

Das Thema der interkulturellen Öffnung in der Sozialwirtschaft ist nicht erst seit der Flüchtlingssituation akut, aber sie verstärkt und verdeutlicht den Problemdruck. Bereits seit Jahren arbeitet die Sozialwirtschaft an ihrer interkulturellen Öffnung. Durch Mitarbeiter-Schulungen und Informationskampagnen soll eine interkulturelle Basis-Kompetenz vermittelt werden.

So bietet die Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe beispielsweise in Kooperation mit der Evangelischen Fachhochschule Rheinland-Westfalen-Lippe zweimal jährlich die Basisqualifikation »Interkulturelle Kompetenz für soziale Berufe« (1) an. Das Deutsche Rote Kreuz bietet vielfältige Informationsmaterialien zur interkulturellen Öffnung allgemein und zur Öffnung des Verbandes im speziellen auf einer eigenen Website an (2). Aktuell organisiert das Deutsche Rote Kreuz unterschiedliche Veranstaltungen, die dem Erfahrungsaustausch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Bezug auf interkulturelle Themen dienen und dazu beitragen die interkulturelle Öffnung im Verband flächendeckend zu verankern.

Allerdings bringt der Umgang mit der Flüchtlingssituation in ganz Deutschland eine neue Brisanz in das Thema, denn mehr Menschen mit Migrationshintergrund nehmen Dienstleistungen der Sozialwirtschaft in Anspruch. Das verändert die Dienstleistungen mit Blick auf Sprache, kulturelle und religiöse Besonderheiten etc. Die Veränderung wird im Kleinen deutlich, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Erstaufnahmeeinrichtungen von kulturellen Besonderheiten im Umgang von Flüchtlingsfamilien untereinander berichten: In einigen Ländern beschäftigen sich die Kinder vor allem mit sich selbst und anderen Kindern. Sie werden nicht von Eltern oder anderen Angehörigen betreut.

### **Fremdsprachliche Informationen fehlen**

Die Herausforderungen, die kulturelle Unterschiede für die Sozialwirtschaft bedeuten, werden aber auch im Großen deutlich, wenn viele Angebote der Sozialwirtschaft nicht angenommen werden können, weil die Informationen dazu ausschließlich in Deutsch und nicht in Fremdsprachen oder zumindest in Leichter Sprache vorhanden sind.

Interkulturelle Öffnung betrifft nicht nur die Angebote der Sozialwirtschaft, sondern auch die Träger selbst. Denn es gilt neben der Schulung der Mitarbeitenden auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen, die selbst einen

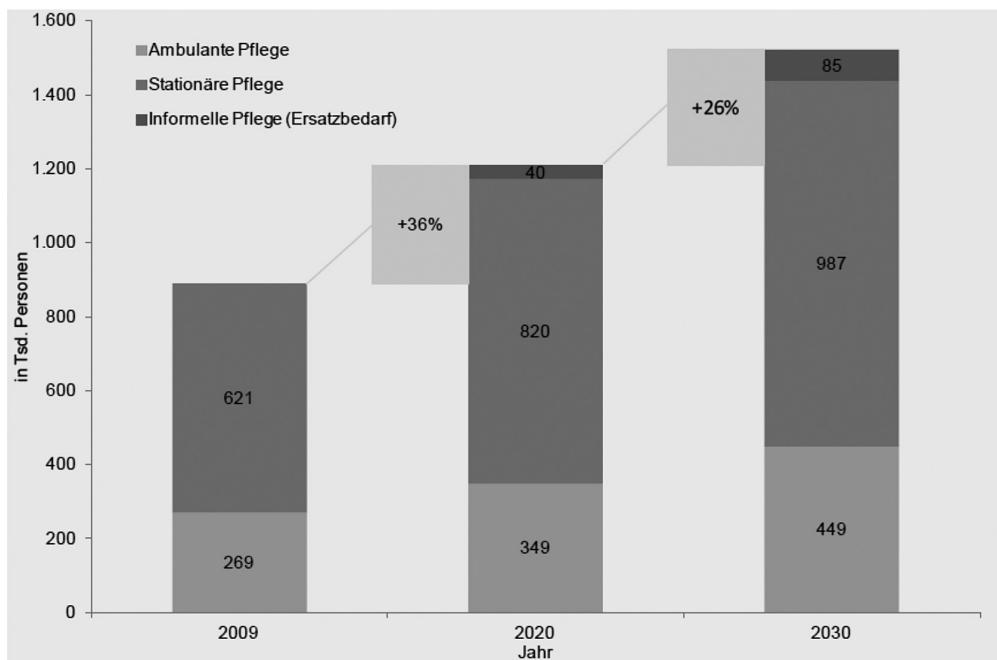


Abb. 1: Der rechnerische Personalbedarf im Pflegesektor (ambulant und stationär) wird bis 2030 stark ansteigen, auch wegen des Ersatzbedarfs der in den Familien geleisteten Pflege. Quelle Prognos AG

Migrationshintergrund haben. Sowohl mit Blick auf den Anspruch der Sozialwirtschaft, Angebote für alle Mitglieder der Bevölkerung bereitstellen zu können als auch im Hinblick auf die wachsende gesellschaftliche Vielfalt, die sich auch in den sozialwirtschaftlichen Organisationen selbst widerspiegeln muss.

Da das kein Selbstzweck ist, sondern eine Notwendigkeit, wird spätestens beim spürbaren Fachkräftemangel in den Bereichen Sozialpädagogik und qualifizierte Pflege deutlich. So geben 82 Prozent der befragten sozialwirtschaftlichen Unternehmen bereits heute an, dass ein Fachkräftemangel (3) besteht. Eine Studie der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft zur Pflegelandschaft 2030 zeigt, dass sich dieser Trend noch weiter verstärken wird (vgl. Abb. 1).

### »Ausländer« ist ein missverständlicher Sammelbegriff

Dabei haben türkische oder indonesische Sozialpädagoginnen und Sozialpädago-

gen natürlich andere Bedürfnisse gegenüber ihrem Arbeitgeber als Pflegerinnen und Pfleger mit ghanaischen Wurzeln und diese wiederum andere als die deutsche Pflegehilfskraft mit türkischen Eltern, die in den 1960ern als »Gastarbeiter« nach Deutschland gekommen sind. Der Umgang mit und Respekt gegenüber eben diesen unterschiedlichen Bedürfnissen erzielt eben den Mehrwert, der die interkulturelle Öffnung zu einer Bereicherung für jede Organisation macht.

Die Sozialwirtschaft steht also vor zwei zentralen Herausforderungen: die Angebote und sich selbst als Organisationen gegenüber der gesellschaftlichen Vielfalt stärker zu öffnen. Neben diesen beiden Baustellen, die durch eine strukturierte interkulturelle Öffnung in der Sozialwirtschaft fertig gestellt werden können, gibt es noch viele weitere.

Allerdings können wirksame Maßnahmen nur auf Basis eindeutiger Entwicklungstrends und Organisationskennzahlen erarbeitet werden. Dazu haben Nordlicht Management Consultants ein Monitoring für Indikatoren der interkulturellen Öffnung (IKÖ) konzipiert, das sich an der Wirkungskette einer Organisation orientiert: das IKÖ-Monitoring

(vgl. Abb. 2).

Die konkreten Indikatoren werden für jede Organisation entwickelt und anschließend regelmäßig erhoben. Auf Basis des Monitorings und der daraus erstellten Analysen können Ansatzpunkt für Maßnahmen der interkulturellen Öffnung identifiziert und in Zusammenarbeit mit der jeweiligen Organisation umgesetzt werden.

Das Monitoring bewährt sich bereits in der Praxis. So nutzt zum Beispiel der

### Wirkungskette

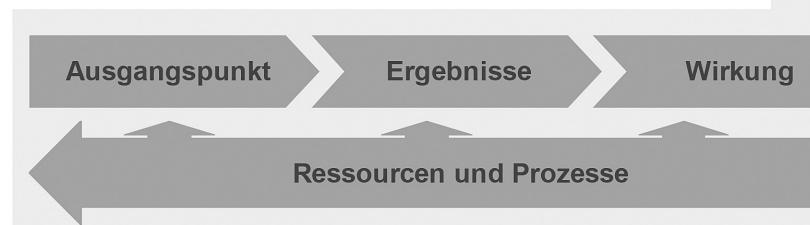


Abb. 2: Die Wirkungskette einer Organisation bleibt gleich; die jeweiligen Indikatoren für das Maß der interkulturellen Öffnung müssen individuell entwickelt werden.

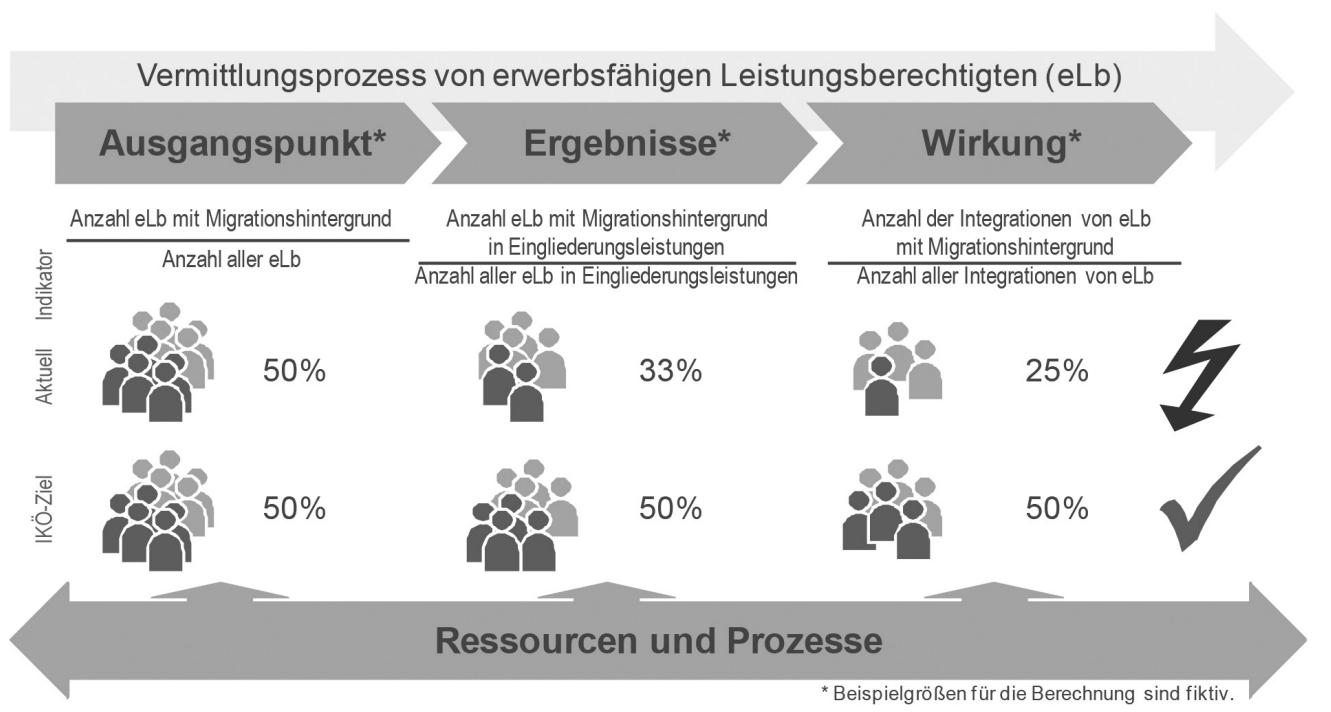


Abb. 3: Ein Beispiel für das Controlling zur interkulturellen Öffnung bieten die Berliner Jobcenter.

Beauftragte des Berliner Senats für Integration und Migration das Monitoring für das Controlling der interkulturellen Öffnung in den Berliner Jobcenter. So können Maßnahmen wie die verbindli-

Bisher wurde die interkulturelle Öffnung häufig als abstrakter Begriff verwendet, der alles umfasst, was irgendwie für und mit Personen mit Migrationshintergrund zu tun hat. Die Einführung

## Anmerkungen

- (1) [http://www.diakonie-rwl.de/index.php/mID/11/lan/de/xtra/607961c8a515cbd99d5cbd88d2f04528/msg/02ab85078115aa50129c721f5309c5b4/itt/Basisqualifikation\\_Interkulturelle\\_Kompetenz\\_fuer\\_soziale\\_Berufe/index.html](http://www.diakonie-rwl.de/index.php/mID/11/lan/de/xtra/607961c8a515cbd99d5cbd88d2f04528/msg/02ab85078115aa50129c721f5309c5b4/itt/Basisqualifikation_Interkulturelle_Kompetenz_fuer_soziale_Berufe/index.html) (Letzter Aufruf am 9. Dezember 2015).
- (2) <http://drk-ikoe.de/materialien/drk-materialien/interkulturelleoeffnung-allgemeines-und-grundlegendes.html> (Letzter Aufruf am 9. Dezember 2015).
- (3) Studie: Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft (2012). Abrufbar unter: [http://www.sonderpaedagogik.uni-wuerzburg.de/fileadmin/06040030/Downloads/Ratz\\_Studie\\_Fachkraeftemangel\\_2012\\_Ergebnisse\\_Langfassung\\_01.pdf](http://www.sonderpaedagogik.uni-wuerzburg.de/fileadmin/06040030/Downloads/Ratz_Studie_Fachkraeftemangel_2012_Ergebnisse_Langfassung_01.pdf) (Letzter Aufruf am 9. Dezember 2015). ■

## »Soziale Dienstleister müssen ihre Angebote überprüfen und Mitarbeitende mit Migrationshintergrund gewinnen«

che Ansiedlung der Migrationsbeauftragten bei der Geschäftsführung sowie die Durchführung interkultureller Schulungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Kundenkontakt effektiv gesteuert werden (vgl. Abb. 3).

### Resümee: Erforderlich sind organisationsspezifische Indikatoren

Zur erfolgreichen Einführung eines Monitorings der interkulturellen Öffnung bedarf es neben der Definition des Indikatorensets auch eines Wertewandels in den beteiligten Organisationen.

eines Monitorings setzt voraus, dass alle Verantwortlichen in einer Organisation akzeptieren, dass der Fortschritt der interkulturellen Öffnung mit Kennzahlen gesteuert werden kann.

Bei der Einführung eines Monitorings der interkulturellen Öffnung mit individuell auf ihre Organisation zugeschnittenen Indikatoren und der Verankerung in der Organisation ist ein externer Dritter für die Planung und Umsetzung oft hilfreich. Erfahrungen aus vergleichbaren Projekten und das Wissen um die Umsetzbarkeit des Monitorings können auf die jeweilige Organisation übertragen werden, so dass »das Rad nicht jedes Mal neu erfunden werden muss«.