

Friedrich-Ebert-Stiftung
Gesprächskreis Migration und Integration

DGB Bildungswerk
Bereich Migration & Qualifizierung

Von Förderprogrammen zu Mainstreamingstrategien

Migrant/innen als Kunden und Beschäftigte des öffentlichen Dienstes

Eine gemeinsame Fachkonferenz des Gesprächskreises Migration und Integration der
Friedrich-Ebert-Stiftung und des DGB Bildungswerks, Bereich Migration & Qualifizierung,
am 1. Oktober 2002 in Bonn

ISBN 3-89892-104-2

Herausgegeben vom Wirtschafts- und sozialpolitischen
Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung
Abteilung Arbeit und Sozialpolitik

D-53170 Bonn

Juni 2003

Redaktion: Bernd Mansel

Umschlag: Pellens Kommunikationsdesign GmbH, Bonn

Druck: Toennes Druck + Medien GmbH, Erkrath

Gedruckt auf 90 g chlorfrei gebleicht Offset

Printed in Germany 2003

Inhalt

Ursula Mehrländer	
Vorbemerkung	5
Leo Monz	
Einführung	7
Gudrun Hock	
Interkulturelle Kompetenzen: Qualitätsmerkmal kommunaler Verwaltungen ...	8
Sonja Marko	
Migrantinnen und Migranten im öffentlichen Dienst nicht länger ausschließlich „... zuständig für deutsche Sauberkeit“	17
Peter Döge	
Auf dem Weg zum Managing Diversity – Gender Mainstreaming und Cultural Mainstreaming als gemeinsame Lernprozesse in Organisationen	24
Monika van Ooyen	
Kommentar zu dem Beitrag von Dr. Peter Döge	31
Michaela Dälken, Dietmar Stoffels, Arzu Altug	
Fremdenfreundliche öffentliche Betriebe und Verwaltungen	36
Podiumsdiskussion: Drecksarbeiter, Exoten, Multikultis: Beschäftigungschancen und -barrieren für MigrantInnen im öffentlichen Dienst	
Salvatore Bellusci, Nejla Bicakoglu-Murzik, Dimitria Clayton, Manfred Kreutzer	48

Vorbemerkung

Die Fachtagung „Von Förderprogrammen zu Mainstreamingstrategien: Migrant/innen als Kunden und Beschäftigte des öffentlichen Dienstes“ setzt als Kooperationsveranstaltung des Bereichs Migration und Qualifizierung beim DGB Bildungswerk und des Gesprächskreises Migration und Integration der Friedrich-Ebert-Stiftung eine langjährige Tradition fort. Diese Zusammenarbeit beider Institutionen zielt auf die Frage, wie wir in Deutschland eine humane Zuwanderungs-, Flüchtlings- und Integrationspolitik gestalten können. Im Jahre 2001 hatten wir uns mit dem Thema „Gleichbehandlung oder positive Diskriminierung? Betriebliche Modelle der Integration von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen ausländischer Herkunft“ beschäftigt.

Wenn es um den öffentlichen Dienst als Beschäftigungssektor für Migrantinnen und Migranten geht, ist es nicht einfach, exaktes Zahlenmaterial zur Beschreibung der Beschäftigungssituation zu erhalten. Einige Angaben aber sind verfügbar. So betrug z.B. 1999 in Nordrhein-Westfalen der Anteil der Ausländer an den Erwerbstätigen insgesamt 12,3 Prozent. Im öffentlichen Dienst hingegen lag die Ausländerbeschäftigtenquote lediglich bei 4,5 Prozent. Der Anteil der nicht-deutschen Auszubildenden im öffentlichen Dienst ist mit 2,6 Prozent ebenfalls sehr niedrig. Hinzu kommt, dass ausländische Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sehr stark in jenen Sektoren des öffentlichen Dienstes beschäftigt sind, die von Rationalisierungen oder Privatisierungen betroffen sind. Beispiele dafür sind die Müllentsorgung und die Reinigungsberufe.

Vor diesem Hintergrund erstaunt es nicht, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund in höheren oder gehobenen Positionen des öffentlichen Dienstes relativ selten vertreten sind. Die Gründe, die dafür genannt werden, sind vielfältig. Da sind zum einen die Einstellungstests, die nicht kulturneutral sind. Hinzu kommen beamtenrechtliche Vorschriften und Traditionen, die als Sperre wirken. Aber auch sogenannte Beziehungsnetzwerke sind für Migrantinnen und Migranten verschlossen.

Auf Seiten der Migrantinnen und Migranten gibt es unserem Eindruck zufolge Vorbehalte gegen den öffentlichen Dienst. Sie entscheiden sich eher für andere Wirtschaftszweige und -sektoren. Außerdem ist in vielen öffentlichen Verwaltungen keine Personalplanung mit dem Ziel vorhanden, Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund einzustellen und verstärkt zu fördern. Die Bedeutung von zweisprachigen Beschäftigten mit interkulturellen Kompetenzen für eine effektive Gestaltung auch des öffentlichen Dienstes wird nach wie vor nicht ausreichend erkannt.

Das führt zum zweiten Themenbereich: Migrantinnen und Migranten als Kunden des öffentlichen Dienstes. Die Tatsache, dass Deutschland ein Einwanderungsland geworden ist – was jetzt auch von der Politik anerkannt wird – und vor allem, dass in den Großstädten der Bevölkerungsanteil der Menschen mit Migrationshintergrund bei 30 bis 40 Prozent liegt, muss Einfluss auf die Modernisierung der öffentlichen Verwaltungen und ihrer Angebote haben.

In der Vergangenheit wurde das sogenannte Ausländerproblem an spezielle Ausländerbüros oder auch multikulturelle Referate delegiert; dies gilt insbesondere für die größeren Städte. Diese waren zuständig für ihre Klientel und hatten begrenzte Mittel, um spezielle Förderprogramme und Sondermaßnahmen durchzuführen. Immer mehr setzt sich nun aber in den öffentlichen Verwaltungen die Erkenntnis durch, dass die Herausforderungen, die durch Zuwanderung in den Gemeinden und Städten entstehen, einer grundlegend neuen Herangehensweise bedürfen. Vielfach ist jetzt die Rede davon, dass

es sich hier um eine Querschnittsaufgabe handelt. Dieser Begriff ist jedoch mit konkretem Inhalt zu füllen.

Da wir auf Dauer von einer ethnisch heterogenen Wohnbevölkerung in Deutschland ausgehen müssen, ist es notwendig, dass alle Bereiche der öffentlichen Verwaltungen eine neue Sichtweise entwickeln. Vielleicht können wir dabei von anderen Ansätzen lernen, etwa von der Weiterentwicklung der traditionellen Frauenförderung hin zu den Gender Mainstreaming - Strategien. Diese Umsetzung des Gender Mainstreaming wird zur Zeit in vielen Organisationen, Ministerien und Ämtern auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene diskutiert. Diese Konzepte zeichnen sich dadurch aus, dass bei allen Entscheidungen mitgedacht werden soll, wie sich diese auf die besonderen Interessen, Bedürfnisse und Lebensumstände von Frauen und Männern auswirken. Das ist aus meiner Sicht ein ganz interessanter Ansatz, der die Frauenförderung nicht abgelöst hat, sondern ergänzt.

Wir sollten darüber nachdenken, ob derartige Überlegungen nicht auch in einem Cultural Mainstreaming ihre Wirkung entfalten könnten. Wir können darüber streiten, wie erfolgreich die bisherigen Strategien waren, um die Benachteiligung von Frauen abzubauen. Von großem Vorteil ist jedoch, dass eine sehr breite Diskussion zu diesem Thema eingesetzt hat und viele Entscheidungsträger in den Verwaltungen und Behörden zunehmend ihr Handeln von dieser öffentlichen Diskussion beeinflussen lassen. Allein deshalb ist es sinnvoll, über eine Übertragbarkeit auf unser Arbeitsgebiet nachzudenken.

Es gibt in vielen Bereichen, insbesondere für die Verwaltungen, bereits spezielle Gender Trainings, und auch die finanzielle Förderung konkreter Projekte erfolgt nur, wenn die Gender-Perspektive mit berücksichtigt wird. Das wird insbesondere von der EU – Kommission unterstützt. Es ist eine spannende Frage zu erörtern, ob analog zum Gender Mainstreaming für die Migrantinnen und Migranten ein Cultural Mainstreaming entwickelt werden kann, wobei Deutsche und Ausländer immer gleichzeitig im Blick gehalten werden sollen.

Eines ist sicher: Ohne intensive Weiterbildung und ohne eine vertrauensvolle Zusammenarbeit von Betriebsräten und Arbeitgebern wird dieser Ansatz nicht gelingen. Den Gewerkschaften insgesamt, im Bereich des öffentlichen Dienstes insbesondere ver.di, kommt in diesem Prozess eine besondere Bedeutung zu. Und sie werden vielfach auch die Motoren sein müssen, um die Veränderungen anzustoßen und am Laufen zu halten.

Leo Monz

Einführung

Die Tagung „Von Förderprogrammen zu Mainstreamingstrategien: MigrantInnen als Kunden und Beschäftigte des öffentlichen Dienstes“ ist - wie andere vor ihr - Ergebnis einer guten Zusammenarbeit zwischen dem Bereich Migration und Qualifizierung beim DGB Bildungswerk mit der Friedrich-Ebert-Stiftung, die ich unterstreichen möchte. Wichtig ist mir dabei aus unserer Sicht: Diese Kooperation bezieht sich nicht nur auf inhaltliche Fragen. Die ließen sich auch im stillen Kämmerlein abstimmen, dazu brauchen wir keine gemeinsamen Tagungen zu organisieren. Unsere Kooperation hat auch den Hintergrund, dass wir versuchen, Menschen aus verschiedenen gesellschaftlichen Arbeitsfeldern zusammenzubringen, jene, die die Friedrich-Ebert-Stiftung anspricht und die, die wir als Bildungswerk der Gewerkschaften ansprechen. Das ist aus meiner Sicht wichtig, damit wir bei den Überlegungen, wie ein Cultural Mainstreaming vorangetrieben werden kann, weiterkommen. Wir sehen ein solches Bemühen als eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe und ordnen das nicht einzelnen Bereichen oder einzelnen Verantwortlichen in verschiedenen Bereichen zu. Cultural Mainstreaming ist eine gemeinsame Aufgabe von Regierungsverantwortlichen - der Politik also - und von Sozialpartnern, den Gewerkschaften, Betriebsräten, Personalräten und den Geschäftsführungen und Personalverantwortlichen in Betrieben und Verwaltungen und im öffentlichen Dienst. Durch unsere Kooperation versuchen wir, das zu befördern.

Als zweiten Punkt möchte ich aufgreifen, was zu unserem Thema in den Gewerkschaften geschieht. Da gibt es viele griffige Formulierungen, da ist vom Jahrzehnt der Integration die Rede und sogar vom Jahrhundert der Integration. Es geht aber nicht darum, einen Wettbewerb von Begrifflichkeiten durchzuführen. Es geht auch nicht mehr darum, auf einer theoretischen Ebene Aufgaben zu formulieren, es geht darum, in der Praxis konkrete Schritte umzusetzen, und zwar in allen Handlungsfeldern.

Wir brauchen nicht länger darüber diskutieren, was Integration ist und wie sie aussehen kann. Integration ist klar und deutlich definiert als gleichberechtigte Teilhabe. Und Teilhabe bedeutet auch aktive Teilnahme auf allen gesellschaftlichen Feldern. Und überall da, wo Defizite erkennbar sind, muss in dieser Gesellschaft konkret etwas getan werden, müssen die Verantwortlichen in den entsprechenden Bereichen handeln. Manchmal wird die Forderung, wonach Menschen mit Migrationshintergrund selbst handeln und aktiv werden sollen, als Gegensatz dazu verstanden. Natürlich sollen sie auch selbst etwas tun. Voraussetzung dafür aber ist, dass sie auch die Gelegenheiten und Möglichkeiten haben, etwas zu tun. Diese Bedingungen kann aber nur die Mehrheitsgesellschaft schaffen.

Deshalb halte ich es auch für einen wichtigen Bestandteil einer solchen Tagung, dass wir nicht über Menschen reden, sondern versuchen, sie mit einzubeziehen. Dies aber nicht, weil sie - wie es so schön heißt - Mitmenschen mit Migrationshintergrund sind, sondern deshalb, weil sie bestimmte fachliche Qualifikationen in die Debatte einbringen können. Eingangs war von der Kooperation mit der Friedrich-Ebert-Stiftung die Rede. Wenn man so will, ist die Einbeziehung der MigrantInnen, die Nutzung ihrer Qualifikationen gleichfalls eine Kooperation zum Nutzen aller - und zwar deshalb, weil wir so genauer Handlungsfelder und die nötigen Schritte definieren können, die wir gehen müssen. Ob das nun der Weg ist, das „Jahrzehnt der Integration“ mit Leben zu erfüllen, sei dahingestellt. Wenn wir die nötigen Schritte erfolgreich gehen, können wir zu etwas mehr Gleichberechtigung der Menschen mit Migrationshintergrund beitragen. Das macht unsere Gesellschaft menschlicher. Und darum geht es letztlich.

Gudrun Hock

Interkulturelle Kompetenzen: Qualitätsmerkmal kommunaler Verwaltungen

Meine Aufgabe ist es, die lokale Praxis der Stadt Essen vorzustellen, und zwar aus Sicht dieser Stadt, die schon sehr lange integrativ tätig ist. Es geht darum zu erläutern, wie die Zielsetzung aussieht und was wir praktisch tun.

Zu meiner Person: Ich bin Beigeordnete der Stadt Essen - früher hieß das einmal Dezer-
nentin - und leite den Geschäftsbereich Jugend und Soziales. Das deutet darauf hin,
dass die Stadt Essen einen Reformweg gegangen ist hin zu einer dezentralisierten und
durch stärkere Kompetenzen auf der fachlichen Ebene ausgestatteten Großstadtverwal-
tung. Zu meinem Dezernat gehört ein Großteil aller Aufgabenstellungen, die unmittel-
bar mit den Bürgerinnen und Bürgern zu tun haben, vom klassischen Jugendamt und
Sozialamt bis hin zum Jugendpsychologischen Institut, dem Kinderbüro, der RAA - der
Regionalen Arbeitsstelle zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwanderer-
familien, wie diese offiziell heißt, aber auch der Betrieb von Behindertenwerkstätten, die
Altenpflege und Altenwohneinrichtungen, großer städtischer Beschäftigungsgesellschaft
und eine Jugendfarm in der Konstruktion von rechtlich selbstständigen GmbH's. Seit
etwa einem Jahr verantworte ich auch die städtische Drogenpolitik und damit zusam-
men mit allen genannten Aufgabenstellungen einen der größten Wertschöpfungsberei-
che in Essen. Von Haus aus bin ich Volkswirtin und war jahrelang Kämmerin in der
schönen Stadt Detmold. Seit dreieinhalb Jahren bin ich in Essen.

Entscheidend ist zunächst einmal die Ausgangslage. Der werde ich mich zuerst zuwen-
den. Daran schließt sich unser Strategieansatz an, die Integration als Stadtentwicklung
zu gestalten und nicht als Randgruppenthema zu verstehen, sondern als Teil oder über-
greifendes Thema, das alle Teile der Stadtpolitik gleichermaßen betrifft. Danach werde
ich das Essener Modell von der Grundstruktur her erklären. Der vierte Punkt ist das
Thema interkulturelle Orientierung als Strategie für Personalentwicklung. Dieses ist ein
sehr neues Thema. Wir sind dabei in einem sehr interessanten Prozess in Essen, von dem
- glaube ich - nicht nur wir, sondern auch andere lernen können.

Zur Ausgangslage: Wir in Essen sind der Auffassung, dass Interkulturalität eine konstan-
te Einflussgröße auf alle Entscheidungen der Stadt ist. Interkulturalität ist heute ein
Thema demographischer, wirtschaftlicher und gesellschaftspolitischer Natur. Diese drei
Seiten müssen grundsätzlich immer zusammen gedacht werden. Wenn man die demo-
graphische Struktur der Stadt Essen ansieht, wird man klar erkennen, dass wir unter
einem enormen Einwohnerverlust leiden. Bis zum Jahr 2015 werden wir deutlich unter
die Grenze von 500.000 Einwohnern rutschen. Parallel zu diesem Einwohnerschwind
wächst die Zahl der Migrantinnen und Migranten in der Bevölkerung, so dass sich auch
bei den Anteilen ein deutlicher Wandel vollziehen wird. Bereits 2005 wird jedes dritte
Essener Kind einen Migrationshintergrund haben. Von daher ist es nicht verwunderlich,
dass gerade die Jugendlichen einen enormen Anteil bei den Migranten aufweisen wer-
den. Was die aktuelle Zusammensetzung der Wohnbevölkerung angeht: Wir haben in
Essen insgesamt 158 Staatsangehörigkeiten. Nimmt man alle Gruppen zusammen, liegt
der Anteil von Bürgerinnen und Bürgern mit Migrationshintergrund bei 14,8 Prozent.
Das ist gemessen an anderen Großstädten kein signifikant hoher Migrantenanteil.

Zur Ausgangslage zählt auch, dass sechs große Industriekonzerne, die schon lange in-
ternational operieren, ihren Sitz in der Stadt haben. Das stellt hohe Anforderungen an
die Qualifikation der Arbeitskräfte, Anforderungen, die weit über die Qualifikationen

hinausgehen, die wir in der Struktur der Arbeitskräfte in der Stadt haben. Die Niederlassungsfreiheit in der Europäischen Union führt dazu, dass es inzwischen auch eine wachsende Zahl von ausländischen Unternehmen in der Stadt gibt, die große interkulturelle Fähigkeiten, auch was ethnische Kenntnisse anbelangt, abfordern. Essen ist längst nicht mehr von Kohle und Stahl abhängig, sondern durch den Strukturwandel eine stark auf Dienstleistungscharakter ausgelegte Stadt geworden. Auch das stellt vollkommen andere Anforderungen an das Arbeitskräftepotenzial.

Gleichzeitig haben wir unter den Zuwanderern eine sehr hohe Arbeitslosenquote, die deutlich höher ist als die der deutschen Bevölkerung. Jenseits der relativ hohen Arbeitslosigkeit in Essen gibt es allerdings einen Arbeitskräftebedarf besonders nach Fachkräften, der nicht gedeckt werden kann, weil die Qualifikation des Arbeitskräftepotentials nicht übereinstimmt. Ursache dafür ist ein ziemlich starkes Bildungsgefälle in dieser Stadt. Ein Beispiel sind die Schulabschlüsse aus dem Jahrgang 2000/2001 nach Staatsangehörigkeiten. Bei den Abgängern mit Hochschulreife liegen nicht die deutschen Kinder vorn, sondern die spanischen Kinder mit etwas über 55 Prozent, bei den Deutschen sind es 38,6. Übrigens haben auch die iranischen Kinder sehr gute Bildungsabschlüsse. Unten in der Skala liegen die türkischen und afghanischen Kinder. Bei den Abgängern ohne Schulabschluss liegen die libanesischen Kinder und Jugendlichen an der Spitze, was auch mit ihrem besonderen Status zusammenhängt, aber auch die türkischen Kinder sind hier am stärksten vertreten. Hier liegt ein Phänomen, das es aufzuklären gilt. Denn die türkischen Familien sind genauso lange in der Stadt wie die spanischen, nämlich fast 34 Jahre. Und während sich die Bildungssituation der spanischen Jugendlichen verbessert hat, hat sich die der türkischen verschlechtert. Das Bildungsgefälle ist entscheidend dafür verantwortlich, dass der Übergang in den Arbeitsmarkt heute schon nicht mehr funktioniert. Wenn wir dieses Bildungsgefälle nicht strategisch betrachten, auch strategisch etwas dafür tun, es zu ändern, gibt es Verwerfungen auf dem Arbeitsmarkt. Eine Folge wäre es, dass Arbeitsplätze, die nicht besetzt werden können, abwandern und verloren sind.

Es gibt wohl kaum eine Stadt in Deutschland, die eine so lange Geschichte von Migration hinter sich hat. Zuwanderung reicht zurück bis in die Industrialisierung im Ruhrgebiet, also über 150 Jahre. In Essen gibt es wohl kaum jemanden, der keinen - wenn auch lange zurück liegenden - Migrationshintergrund hat. Auch die Zuwanderer, die mit der Anwerbung gekommen sind, stellen längst keine Randgruppe mehr dar, sie sind Teil unserer ökonomischen Struktur in der Gesellschaft, Teil der kulturellen Gesellschaft. Essen - wie jede andere Stadt auch - hat damit ein Potenzial, das ausgeschöpft werden kann. Interkulturelle Vielfalt birgt aus unserer Sicht mehr Chancen als Nachteile. Um die Chancen zu nützen, müssen wir aber die multiethnischen Strukturen kennen. Diese Kenntnisse können wir aber nur dann erlangen, wenn wir Migrantinnen und Migranten nicht länger als Randgruppenthema betrachten.

Vor diesem Hintergrund müssen wir eine vernünftige Integration umsetzen, und zwar praktisch. Nur - was kann eine Kommune überhaupt machen? Die Diskussion darüber ist im Zusammenhang mit dem Zuwanderungsgesetz leider nicht intensiv genug geführt worden. Die Gestaltungsebene der Kommune ist einigermaßen begrenzt. Das hängt mit der Rechtslage zusammen. Über das Zuwanderungsgesetz oder über die Freizügigkeitsregelungen in der EU werden bestimmte Rahmenbedingungen gesetzt. Daneben werden die Gestaltungsmöglichkeiten durch Anforderungen an den lokalen und regionalen Arbeitsmarkt begrenzt. Etwa nützt eine Bildungsinitiative nichts, wenn die Betroffenen anschließend nicht die Arbeitsplätze finden, die zu ihrer Qualifikation passen. Deshalb denken wir in Essen stärker darüber nach, zu regionalen struktur- und arbeitsmarktpolitischen Ansätzen zu kommen.

Daneben gibt es auch eine klare Zuwanderungsrealität. Unabhängig vom Zuwanderungsgesetz ist es so, dass im Zuge von Globalisierung immer mehr Menschen wandern. Ob das nun ökonomisch bedingt ist, wirtschaftlich oder politisch motiviert ist - es geschieht! Die Großstädte werden in Zukunft diese Wanderungspotenziale auffangen müssen, und die Wanderungstempi werden sich beschleunigen. Eine Stadt muss darauf vorbereitet sein, wie sie mit einer sich permanent ändernden, interkulturell zusammengesetzten Stadtgesellschaft umgeht und wie sie sich die dafür notwendige Flexibilität verschafft.

Was kann eine Kommune machen, zudem, wenn sie wenig Geld hat? Wir sind übrigens eine der höchst defizitärsten Städte der Bundesrepublik und haben schon lange keinen genehmigten Haushalt mehr. Wo gibt es dennoch Gestaltungsmöglichkeiten? Um den Herausforderungen einer solchen Stadtgesellschaft begegnen zu können, kann man sich ja Anleihen bei Institutionen holen, die schon dabei sind, interkulturelle Kompetenzen zu erwerben. Es gibt durchaus gute Beispiele aus Wirtschaft und Verwaltung. Das eine ist das Modell „Diversity“ bei den Ford-Werken AG, die damit in Nordrhein-Westfalen sehr erfolgreich sind und die - wie ich meine - auch sehr plastisch und zu ihrem eigenen Vorteil werben. Die Botschaft ist klar: Die Führungsaktivitäten legen Wert auf Vielfalt im Unternehmen, Vielfalt in der Personalentwicklung, in der Ausbildung. Vielfalt wird so etwas wie eine Grundhaltung. Das ist meines Erachtens ein sehr mutiges Konzept. Ein anderes Beispiel ist die Stadt Wuppertal, die seit langem Zuwanderer gezielt informiert und zu einer Ausbildungsbeteiligung auffordert. Ein weiteres Beispiel ist die Polizei in NRW, die schon lange Ausnahmegenehmigungen erwirkt und so Konzepte zur vermehrten Einstellung von Nichtdeutschen in der Praxis erprobt und damit eine große Diskussion in Gange gesetzt hat.

Daneben gibt es einige theoretische Modelle, was eine Stadt machen könnte. Die sind ein wenig als Provokation gedacht, um in Diskussionen in der Bevölkerung deutlich machen zu können, worum es geht, schließlich müssen wir für unsere Arbeit werben. Modell A besagt: Wir machen die reine Assimilation. Jeder spricht deutsch. Dann kann man alle Strukturen so lassen, wie sie sind. Das hieße, wir fordern von jedem, der kommt, dass er die Sprache beherrscht. Das Modell hat keine gesetzliche Grundlage, denn zum Beispiel EU-Bürger dürfen sich in Deutschland niederlassen, ob sie die Sprache beherrschen oder nicht. Oder auch die Familienzusammenführung ist nicht an Sprachkenntnisse gebunden. Und wenn ich die dünne Ausstattung an Sprachkursen sehe, werden Migranten mit Sicherheit auch in Zukunft nicht sofort Deutsch beherrschen. Das Modell geht auch an der Realität der Mehrsprachigkeit vorbei.

Da Assimilation ausscheidet, nehmen wir ein anderes Modell, nämlich Apartheid. Wir schaffen einfach zwei Verwaltungen, eine für die Deutschen, eine für die Nichtdeutschen. Für die Migranten bieten wir zentrale Angebote an, Aufenthaltserlaubnis, Asylanträge, Wohngeld, Qualifizierung, Personalentwicklung - alles für Migranten separat. Das können wir uns gar nicht leisten, wäre eine doppelte Verwaltung. Es ist allerdings auch lächerlich, weil das die Segregation fördert. Man könnte es zwar wie ein Kaufhaus aussehen lassen, es wäre aber eine echte institutionelle Diskriminierung. Segregation löst die Probleme nicht da, wo sie ihren Ursprung haben. Eine Gefahr bestünde auch darin, dass die Verwaltungen dazu neigen würden, die Probleme dahin zu verlagern, etwa nach dem Motto: Das ist ein Frage, die Migranten berührt - Spezialisten an die Arbeit. Das ist genau die Ecke, aus der wir heraus wollen. Wir wollen die Migranten eben nicht als gesonderte Gruppe oder Randgruppe behandeln, sondern eine Stadtpolitik machen, die alle einbezieht.

Das geht also auch nicht. Es gibt aber ein Modell, das funktioniert, und das ist die interkulturelle Orientierung als Chance und Bereicherung und damit als stadtentwicklungspolitisches Gesamtkonzept. Das war die Basis unserer Überlegung, Essen als Dienstleistungsunternehmen neu auszurichten. Damit hat die Stadt aber nicht erst vor kurzem begonnen. 1975 war Essen eine der ersten Städte, die einen Ausländerbeirat implementierte. 1980 wurde die RAA mitgegründet. Wir sind heute noch der Sitz der Hauptstelle der RAA, die sich auf die Förderung von ausländischen Kindern und Jugendlichen spezialisiert hat. In den 80er Jahren gab es eine Diskussion, wie man das Verwaltungshandeln auf Lebenswelten von Menschen unterschiedlicher Herkunft in den Stadtteilen ausrichten kann. Das führte 1986 dazu, dass es das erste Handlungsprogramm zur Integration der ausländischen Arbeitnehmer und ihrer Familienangehörigen gab.

Dazu muss man berechtigterweise sagen, dass der Anstoß von Seiten der Wirtschaft gekommen ist. Es gab damals schon Probleme bei der Integration der Familien. Die Wirtschaft wollte auf jeden Fall die Beschäftigten behalten und hat daher darauf gedrungen, dass wir ein solches Handlungsprogramm entwickeln. Es gab also ein ökonomisches Interesse. Auf diesem ersten Handlungsprogramm aufbauend wurden 1989 Zielaussagen und Maßnahmen definiert, die nach zehn Jahren erneut überarbeitet wurden. Dieses Mal waren alle institutionellen Akteure an der Entwicklung beteiligt. Das Konzept bezieht sich nicht nur auf Migranten und ihre Familien, sondern bezieht eine stadtentwicklungspolitische Gesamtkonzeption mit ein. Seit 1999 gibt es in der Stadt Essen einen einstimmigen Ratsbeschluss, der übrigens auch die Wahlen überlebt hat. Damit haben wir ein Konzernleitbild, und eines unserer Konzernziele ist die interkulturelle Orientierung. Aus diesem Konzernziel leitet sich ein Konzept für interkulturelle Arbeit mit 154 Handlungsvorschlägen ab. Das Leitbild haben wir lange diskutiert, und wir kommunizieren es immer noch.

Unter interkultureller Orientierung verstehen wir zunächst natürlich Gleichberechtigung und Chancengleichheit. Aber wir betonen klar, dass wir dabei auch das Lernen und das Einbeziehen von Deutschen und Nicht-Deutschen meinen. Wir möchten, dass damit die Handlungskompetenzen und Erfahrungsmöglichkeiten und das Miteinander gefördert und die Isolation und die Misstrauenssituation zwischen Deutschen und Nicht-Deutschen beseitigt werden. Das heißt: Wir wollen auch die Akzeptanz in der eigenen ethnischen Besonderheit bei Deutschen fördern. Wir sind es nämlich noch nicht gewohnt, Konflikte demokratisch zu lösen. Dazu haben wir in Essen eine interessante Diskussion mit dem Aktionsplan lokale Toleranz angestoßen. Es muss eine offene Diskussion geben über Unbehagen auch gegenüber Migranten, denn nicht alle Migranten sind nett. Wir haben nicht geübt, darüber zu reden, und es ist in der Bevölkerung in der Regel auch nicht geübt, einmal Unmut zu äußern. Umgekehrt gibt es auch bei Migranten eine Reihe von Vorurteilen und Schablonen, die zu Konflikten führen können. Deshalb ist es für uns wichtig, Konflikte demokratisch und mit friedlichen Mitteln zu lösen und die entsprechenden Kompetenzen dafür in der Gesellschaft aufzubauen.

Insgesamt gibt es in Essen drei Leitbilder oder Konzernziele. Das erste ist Essen als Großstadt für Kinder. Das Ziel, einer kinderfreundlichen Stadt nahe zu kommen, verfolgt die Stadt Essen seit über 13 Jahren. Das zweite Ziel ist das Bündnis für Arbeit und Beschäftigung. Alle Maßnahmen, die in der Stadt unternommen werden, müssen darauf ausgerichtet sein, Arbeit und Beschäftigung zu stärken, einschließlich eines Gender Mainstreaming. Dahinter steckt der sogenannte Essener Konsens. Das dritte Ziel ist die interkulturelle Orientierung. Die drei Ziele greifen natürlich ineinander. Wenn man bei dem Ziel Großstadt für Kinder ignoriert, dass jedes dritte Kind in den nächsten drei bis fünf Jahren einen Migrationshintergrund haben wird, kann man keinen Erfolg haben. Und ein Bündnis für Arbeit und Beschäftigung ist wirkungslos, wenn es verkennt, dass

es ein Bildungsgefälle zwischen Migrantengruppen und deutschen Strukturen gibt. Wenn wir dieses Bildungsgefälle nicht beseitigen, wird das Bündnis für Arbeit nicht funktionieren. Das ist schon so etwas wie ein magisches Dreieck. Man kann ein Ziel nicht ohne das andere erreichen. Für zwei dieser Ziele bin ich quer über die Verwaltung im Auftrag des Rates und des Oberbürgermeisters zielverantwortlich. Ich muss dem Rat darüber berichten.

Bei der Umsetzung des Handlungskonzepts arbeiten wir mit einer sogenannten Steuerungsgruppe. Dieser gehören Vertreter des Rates, also der Politik, Vertreter des Ausländerbeirats und externe Dritte an. Sie wird von mir persönlich geleitet. Das ist wichtig, damit sie relativ hoch angesiedelt ist. Diese Steuerungsgruppe bearbeitet Ergebnisse, die aus Entwicklungsarbeitsgruppen kommen. Diese Entwicklungsarbeitsgruppen nehmen die Themenfelder aus dem Handlungskonzept komplett auf, prüfen die Handlungsvorschläge, entwerfen Pilotprojekte oder eine flächendeckende Umsetzungsmöglichkeit, suchen eine Finanzierung. Wenn die Steuerungsgruppe zugestimmt hat, implementieren sie es. Vorher muss die Steuerungsgruppe, vertreten durch mich, einen Konsens im Vorstand, also dem Beigeordnetengremium suchen, dann durchläuft der Vorschlag die Ausschüsse und den Rat.

Ein Beispiel, wie das abläuft: Wir haben vor dem Hintergrund des Bildungsgefälles eine empirische Untersuchung gemacht, und zwar eine Sprachstandsuntersuchung an Kindertagesstätten. In diesen 266 Tagesstätten kam heraus, dass es eklatante Sprachschwächen schon im Vorschulalter gab. Wir konnten dabei lokalisieren, welche Einrichtungen schwerpunktmäßig Probleme aufweisen. Daraufhin haben wir zusammen mit der Stadt Rotterdam ein Sprachförderkonzept, auch ein pädagogisches System, sogenannte Rucksackmaterialien, mit denen man mit drei- bis sechsjährigen Kindern pädagogisch arbeiten kann, entwickelt. Wir waren dann in der Lage, das per Ratsbeschluss flächendeckend umzusetzen. Wir beginnen pro Jahr in zehn Schulen und versuchen so, in die Fläche zu gehen. Das ist das Prinzip. Wir entwickeln Modelle, testen sie, und wenn es funktioniert, gehen wir in die Fläche.

Wir versuchen immer, Konsens und einstimmige Beschlüsse im Rat herzustellen. Wenn das nicht klappt, wandert das Thema in den Merkspeicher, es wird nicht fallen gelassen. Ein solches Thema betrifft die Libanesen. Sie haben bei uns zum Teil keinen Aufenthaltsstatus und von daher findet eine Integration weder in den Arbeitsmarkt noch in Qualifizierung und Ausbildung statt. Wir hätten vom interkulturellen Konzept her gerne eine Lösung für diese Bevölkerungsgruppe, die bei uns einen sehr hohen Anteil stellt. Dafür gibt es aber keinen politischen Konsens im Rat. Das Thema ist damit zunächst einmal auf Eis gelegt - für die Stadt, allerdings nicht für die Diskussion, was man grundsätzlich macht. Das Bemühen um Einstimmigkeit, das Diskutieren von Konzepten und das Werben für sie sowie die Einbindung aller Parteien ist aus meiner Sicht ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

In dem Handlungskonzept gehen wir davon aus, dass Deutsch die Verständigungssprache ist. Wer die deutsche Sprache nicht beherrscht, wird keine Chance haben, sich im Berufsleben maßgeblich fortzuentwickeln. Daneben ist Mehrsprachigkeit für uns eine Frage von Kundenorientierung. Deutschland ist im europäischen Vergleich eines der schlechtesten Länder, was Mehrsprachigkeit der Bevölkerung angeht. Während etwa die Skandinavier sehr gut Englisch können, ist die Zweitsprachenkenntnis der Deutschen ziemlich schlecht. Das ist auch in den Verwaltungen so. Mehrsprachigkeit ist aber nicht nur das Erwerben von anderen Sprachkenntnissen, sondern auch das Nutzen vorhandener Mehrsprachigkeit in der eigenen Gesellschaft.

Das führt dann auch zum letzten Punkt: interkulturelle Kompetenz als Qualitätsmerkmal der Personalentwicklung. Das Thema - ein Punkt im interkulturellen Handlungskonzept von 1998 - war lange umstritten. Es gab keinen Konsens dazu, also war es im Merkspeicher. Vor einem halben Jahr haben wir es wieder auf den Tisch gepackt. Ich reise jetzt damit durch die eigene Verwaltung, das sind 10.000 Beschäftigte in der Kernverwaltung und 16.000 im Konzern. Wenn ich über interkulturelle Kompetenz rede, haben meine Kolleginnen und Kollegen zuerst gesagt: Ich trinke französischen Rotwein und rauche kubanische Zigarren, deshalb bin ich interkulturell kompetent.

Dazu braucht es natürlich schon etwas mehr. Aus unserer Sicht zählen zur interkulturellen Kompetenz fünf Merkmale. Erstens: Grundkenntnisse über Migration und Zuwanderung. Das ist Pflicht in der öffentlichen Verwaltung. Es muss dazu klare Ausbildungskurse und Qualifizierungsmaßnahmen geben. Das zweite ist schon schwieriger: kulturelle Sensibilität. Überall dort, wo man mit Menschen zu tun hat, die anderer ethnischer Herkunft sind, muss man etwas von deren Lebensgeschichte wissen, von deren Ritualen. Das fängt an mit Handgeben und welche Hand nicht gegeben werden kann. Das sind kleine Dinge des Lebens, die aber für den normalen Respekt und die Achtung von anderen Kulturen notwendig sind. Der dritte Punkt ist das Erkennen und Abbauen von Zugangsbarrieren. Ein Beispiel dazu: Seit 2000 machen wir Elternbefragungen über Elternbriefe. Wir haben die Briefe auch auf Türkisch und Arabisch übersetzt. Die Rücklaufquote war vier Prozent. Dann haben wir gemerkt, dass das Problem beim Ausfüllen lag. Die Sprachkenntnisse, auch in der Muttersprache, reichen oftmals nicht, um den Fragebogen zu beantworten. Wir machen die Befragung jetzt über die Moscheevereine. Die haben die Fragebögen mit den Eltern ausgefüllt. Die Rücklaufquote beträgt jetzt 14,8 Prozent. Das ist viel bei einer flächendeckenden Elternbefragung. Es gibt also manchmal Zugangsbarrieren, die wir auch nicht kennen. Von daher muss man nach dem Prinzip Versuch und Irrtum weiter kommen. Der vierte Punkt ist die Befähigung zum interkulturellen Dialog und Handeln. Es muss die Fähigkeit gestärkt werden, sein Missfallen gegenüber Kunden mit Migrationshintergrund zu formulieren, wenn die sich falsch oder unangemessen verhalten. Wir werden in der Verwaltung trainiert, wie wir mit schwierigen Kunden umgehen. Aber wir haben es noch nicht gelernt, mit interkulturellen Konflikten umzugehen. Der fünfte Punkt schließlich ist die Mehrsprachigkeit.

Eine Stadt, die nicht erkennt, dass in dieser interkulturellen Kompetenz ihre Stärke liegt und sich nicht entsprechend ausrichtet, wird nicht nur erleben, wie ihre Einwohnerzahlen zurückgehen, sondern auch in den Metropolen- und Regionenwettkämpfen keine Rolle mehr spielt. Im Zuge der Globalisierung werden diese Fähigkeiten immer stärker abverlangt werden. Es fängt schon bei den Kindergärten an. Schon bei den Kleinen wird über Standardfaktoren entschieden.

Für uns in der Stadt Essen stellt sich nun die Frage, was wir tun können, um unsere Dienste zu öffnen und die Dienstleisterqualität zu erhöhen. Was folgt daraus für die Ämter, Abteilungen und die Teams? Zunächst einmal können wir als eine arme Stadt diese Interkulturalität, diese Kompetenzen nicht einfach zukaufen. Angesichts eines Einstellungsstopps haben wir nur die Chance, die Personalentwicklung des vorhandenen Personals ganz massiv anzugehen. Wir brauchen eine Qualitätsentwicklung, die die Kompetenzen der Beschäftigten interkulturell stärkt. Das hört sich schwieriger an als es ist. In der Regel weiß keine Stadt, welche Potenziale sie hat, welche Sprache die Deutschen und Nicht-Deutschen sprechen, welche interkulturellen Kompetenzen die Menschen etwa durch ihre Auslandsreisen gelernt haben. Wichtig ist also zunächst einmal eine Status-Quo-Analyse. Wir machen so etwas in Essen, allerdings sind wir erst im Anfangsstadium. Wir kennen zwar die Strukturen unserer Migranten, aber eben nicht diese Fähigkeiten.

Wir haben also mit der Analyse der vorhandenen Potenziale begonnen, ganz pragmatisch: Wir führen sowieso jährlich flächendeckend in der gesamten Verwaltung Mitarbeitergespräche und erreichen damit jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter. Und in diesen Mitarbeitergesprächen kann man relativ leicht auch die interkulturellen Kompetenzen abfragen. Das hat früher nur niemand getan. Wir wollen aus diesen vorhandenen Kompetenzen Handlungsfelder erarbeiten und eine Art interkulturelle Kompetenzkartei erstellen, die wie eine Agentur funktioniert, zum Beispiel für Dolmetschen, Betreuen, Begleiten oder aber auch für personelle Karrierewege. Im Einzelnen muss das noch zu Ende diskutiert werden.

Wir glauben, dass damit Kommunen wie Essen heute eine Vorbildrolle spielen. In Diskussionen mit Großkonzernen, die jetzt langsam anfangen, ihre eigene Personalentwicklungskonzeption interkulturell auszurichten, habe ich erfahren, dass die sich teilweise bei uns einige Anleihen holen. Ich glaube, das könnte auch eine gute Partnerschaft zwischen Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung sein. Wir haben damals bei der Verwaltungsreform viel von der Wirtschaft gelernt, vielleicht können wir einmal einen Part für die Wirtschaft spielen.

Das sind die pragmatischen Ansätze einer armen Stadt. Wenn wir es finanziell könnten, würden wir es anders machen, etwa mehr in die Fläche gehen. Das ist auch ein Appell an alle, die sich kämpferisch an der Front für praktische Integration in Bund und Ländern tummeln. Die sollten sich vor Ort mal ansehen, was geschieht und was gemacht werden könnte und müsste. Und dann müsste über die Ressourcen geredet werden.

Nachfragen und Diskussion

Wie funktioniert das Essener Modell in der Praxis? Welche Schritte werden konkret unternommen? Solche Fragen nach der Umsetzung in der täglichen Arbeit standen in der Diskussion im Vordergrund.

Eine Nachfrage bezog sich auf die Erhebung der vorhandenen interkulturellen Potenziale. Bei der Sprache sei dies - so die Fragestellerin - ja noch leicht nachzuvollziehen. Allerdings könne ein jährlicher Mallorca-Urlaub den Betroffenen schon eine interkulturelle Kompetenz verschaffen. Und man könne ja wohl auch das Wissen über die Zuwanderungsrealität in Deutschland nicht per Fragebogen erfassen.

Unabhängig von der Frage der interkulturellen Kompetenz haben die Mitarbeitergespräche aus Sicht von Gudrun Hock zunächst einmal zwei Vorteile: Der Vorgesetzte muss sich erstens mit dem Thema auseinandersetzen, und zweitens lernt er seine MitarbeiterInnen besser kennen. Für die Personalführung sei das von grundlegender Bedeutung.

Was die Inhalte angeht, ist es wichtig zu erfahren, welche Grundkenntnisse vorhanden sind. Eine Urlaubserfahrung aus Mallorca reiche da sicher nicht aus. Es gebe aber Beispiele, so Hock, dass Beschäftigte seit vielen Jahren immer wieder nach Asien fahren und so zumindest über Grundkenntnisse bestimmter kultureller Fragen verfügen. Das sei sicher kein interkulturelles Diplom oder so etwas - darum geht es der Stadt Essen auch nicht. Ziel ist es, vorhandene Potenziale zu erfassen und nicht zu bewerten, wie groß oder klein die sind. Wenn dies geschehen sei, müsse der zweite Schritt folgen und die Frage aufgeworfen werden, was mit dem Wissen geschieht, wie es genutzt oder ausgebaut werden kann. Die Personalführung muss generell auf Neigungen und Kompetenzen der Mitarbeiter stark eingehen. Und für die Arbeitsmotivation ist es stärkend, wenn die Beschäftigten private Fähigkeiten, die ihnen auch Spaß machen, in die Arbeit einbringen können. Auf dieser eher einfachen Ebene über die Mitarbeitergespräche Potenziale zu erfassen, ist aus Sicht von Hock das, was pragmatisch gemacht und genutzt werden kann. Das ist zumindest ein Anfang.

Eine andere Frage bezog sich darauf, wie Fortbildungen in Richtung interkulturelle Sensibilisierung von den Beschäftigten angenommen werden. Hier ist es zunächst wichtig, die jeweiligen Leitungen zu überzeugen. Der wesentliche Ansatz dafür, dass sie angenommen werden, liegt dann darin, dass zwar auch Kurse für einzelne möglich sind, in der Regel aber die Teams, die zusammenarbeiten, gemeinsam an der Weiterbildung teilnehmen. Die Kurse werden dann auch entsprechend für die jeweiligen Teams aufbereitet. So wurde das etwa bei den Beschäftigten der Kindertagesstätten gemacht. Ein anderer Punkt: Wenn Fragen zu Integration thematisiert werden, wächst auch schnell ein Interesse an entsprechenden Fortbildungen. Denn gerade diejenigen, die auf publikumintensiven Arbeitsplätzen tätig sind, merken sehr schnell, wie wichtig das für sie ist. Und sie merken auch, dass die fünf im Referat angesprochenen Merkmale eine wichtige Grundlage für ihre Arbeit sind.

Die engagierte Politik in Essen hat indes noch nicht dazu geführt, dass der Anteil ausländischer Beschäftigter in der öffentlichen Verwaltung höher liegt als in anderen Städten. Bei den Arbeitern sind es neun Prozent, bei den Angestellten knapp zwei und bei den Beamten 0,6 Prozent.

Eine Ursache für den geringen Anteil sind natürlich dienstrechtliche Kriterien, aber bei weitem nicht allein. Es gibt auch eine Hürde bei den Fähigkeiten, und auch die Auswahlverfahren müssen so ausgestaltet werden, dass sie keine zusätzlichen Hindernisse für MigrantInnen aufbauen. Hier sieht Gudrun Hock ein Handlungsfeld, das gemeinsam

mit den Personalräten und den Gewerkschaften besprochen und bearbeitet werden muss.

Welches Denken, welche Philosophie steht hinter dem Essener Modell? Dies war eine letzte Frage. Grundvoraussetzung ist zunächst der breite Konsens im Rat, die Arbeit muss von allen getragen werden. Daneben braucht man Verbündete in der gesamten Stadt, um solche globalen Ziele umsetzen zu können. Beim Bündnis für Arbeit und Beschäftigung ist das zum Beispiel die Kooperation zwischen Gewerkschaften, Arbeitsamt und den Kammern. Bei dem Leitbild „Essen – eine Großstadt für Kinder“ gibt es wichtige Persönlichkeiten, die dieses Thema unter Dampf halten. Bei der interkulturellen Orientierung werden noch mehr Verbündete gesucht, die IHKs und die Arbeitsämter sind aber schon mit im Boot. Auch renommierte Großfirmen haben sich des Themas Integration angenommen und versuchen, etwas zu bewegen. Diese Verbündeten argumentieren von einer anderen Perspektive, was dann sehr überzeugend ist. Das Thema Integration ist dann kein Spezialgebiet mehr für Leute, die sich damit befassen, sondern kommt in die allgemeine gesellschaftspolitische Diskussion. Wenn ein Arbeitsamtsdirektor sagt: „Ich bekomme die Jugendlichen nicht in meine Ausbildungsplätze hinein, kümmert euch einmal bei den ganz Kleinen um die Sprachbildung“, dann bekommt eine solche Aussage ein anderes Gewicht, als wenn ein Experte hingehet und frühkindliche Sprachförderung fordert. Dieser Weg der Allianzen und des beharrlichen Überzeugens und vor allem des Machens führt zum Erfolg - darin ist sich Gudrun Hock ganz sicher. Alles andere - so findet sie - ist „schnöde Theorie“.

Sonja Marko

Migrantinnen und Migranten im öffentlichen Dienst nicht länger ausschließlich „...zuständig für deutsche Sauberkeit“

Um die Arbeit von ver.di in dem Bereich Migrationspolitik beurteilen zu können, ist es wichtig zu wissen, dass von den fünf Gründungsgewerkschaften nur die Postgewerkschaft über organisatorische Strukturen für Migrantinnen und Migranten verfügte. Deshalb verfügen wir nicht, wie etwa die Bereiche Jugend oder Frauen, über zahlreiche erfahrene ehrenamtliche Kolleginnen und Kollegen, die die Arbeit neu auf der ver.di-Ebene koordinieren. Wir sind immer noch dabei, Kolleginnen und Kollegen zu gewinnen, die auf der Ebene der Bezirke, der Landesbezirke und des Bundes Migrationsarbeit betreiben. Wir haben einen funktionierenden Bundesarbeitskreis Migration. Und auch in den Landesbezirken stehen schon einige Arbeitskreise. In vielen Städten aber fehlen die Organisationsstrukturen bislang noch.

Nun zu meinem Thema „Migrantinnen und Migranten im öffentlichen Dienst nicht länger ausschließlich ‘...zuständig für deutsche Sauberkeit‘“. Der etwas launige Titel greift eine Klischeevorstellung auf, die der komplexen Wirklichkeit von Migrantinnen und Migranten im öffentlichen Dienst heute nicht mehr gerecht wird und auch in der Vergangenheit wohl nie wurde. Um der Vielschichtigkeit der Arbeits- und Lebenssituationen von Migrantinnen und Migranten im öffentlichen Dienst näher zu kommen, möchte ich drei Themenfelder abstecken. Erstens stelle ich die Frage, wie viel Klischee und Wirklichkeit jemals miteinander zu tun hatten und haben. Zweitens möchte ich die Ansprüche von Zuwanderern an öffentliche Dienstleistungen in den Blick nehmen und drittens über Voraussetzungen für eine nachhaltige Verbesserung der Chancen von Migrantinnen und Migranten im öffentlichen Sektor sprechen.

Zu Klischee und Wirklichkeit. Wenn es denn noch so wäre, dass öffentliches Dienstpersonal öffentliche Straßen und Plätze fegen würden, wie es der Titel vorgibt, hätten wir noch eine vergleichbar übersichtliche Lage. Davon kann aber überhaupt keine Rede sein. Sowohl Aufgabenstellung wie auch Beschäftigungsverhältnisse sind weitaus differenzierter. Öffentliche Dienstleistungen sind heute in vielen Bereichen durch Liberalisierung, Deregulierung und Outsourcing treffender als Dienstleistung im öffentlichen Interesse zu charakterisieren. Die Anstellungs- und Bezahlungsbedingungen weichen in der Folge oft von den Bedingungen des klassischen öffentlichen Dienstes ab. Das gilt in besonderem Maße für Dienstleistungen, in denen wir einen hohen Prozentsatz von nichtdeutschen Beschäftigten vorfinden, wie zum Beispiel im öffentlichen Personennahverkehr, im Ver- und Entsorgungsbereich, bei den Postdiensten und ähnlichen Dienstleistungsbereichen. Die Aufzählung macht deutlich, dass die Beschäftigung von Zuwanderern im öffentlichen Sektor schon immer sehr vielfältig war. Ver.di als große Dienstleistungsgewerkschaft für öffentliche und private Dienstleistungen spiegelt diese Vielfalt wider. Wir finden als Zuwanderer sowohl Universitätsprofessoren, Ärzte, Ärztinnen, aber auch Busfahrer und Busfahrerinnen oder Flughafenbedienstete. Gehäuft arbeiten sie überall dort, wo in den vergangenen 25 Jahren entweder die Arbeitsbedingungen besonders hart waren, etwa in Schicht- und Wechseldienst und/oder das Einkommen eher unterdurchschnittlich war und/oder es heute wieder wird. Ich möchte auf eine statistische Zahl verweisen. Wenn man die Durchschnittseinkommen der deutschen Beschäftigten mit denen der nichtdeutschen Beschäftigten vergleicht, zeigt sich, dass die nichtdeutschen Beschäftigten im Durchschnitt ein Drittel niedrigere Löhne bekommen.

Nun gibt es seit einiger Zeit zusätzlich die Tendenz, dass über Outsourcing, über die Liberalisierung von öffentlichen Dienstleistungen, viele Beschäftigte ausgegliedert werden.

Es werden GmbHs gegründet, die nicht mehr den Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes voll übernehmen, sondern gesonderte Tarifverträge mit schlechteren Bedingungen haben.

Ein klassischer Fall, mit dem ver.di in Hessen gerade zu tun hat: Beim Verkehrsverbund Rhein-Main verdienen Angestellte ein Drittel mehr als die Beschäftigten der privaten Busunternehmer, die im Auftrag des Frankfurter Verkehrsverbundes die örtlichen Bus-touren fahren. Das ist eine Tendenz, die wir im Moment sehr stark beobachten und die man schon bis zu einem bestimmten Grad als Lohndumping bezeichnen muss, das über die Deregulierung öffentlicher Dienste stattfindet.

Beschäftigtenverhältnisse im klassischen öffentlichen Dienst waren für Migrantinnen und Migranten sehr interessant und sind es auch heute noch. Ich verweise in dem Zusammenhang auf die Sozialleistungen, die es so in vielen privaten Dienstleistungssektoren nicht gibt. Da ist zum einen die Zusatzversorgung, die Rente ist höher. Dann ist nicht zu vergessen, dass die Sicherheit der Beschäftigtenverhältnisse ungleich höher ist als in anderen Sektoren. Und für die Ballungsgebiete war der Zugang zu Wohnungen ein wichtiges Argument. Auf dem Höhepunkt der Wohnungsnot in Frankfurt am Main war die Möglichkeit, eine Postwohnung zu bekommen, für einen türkischen Postarbeiter mit drei Kindern wie ein Sechser im Lotto. Der hätte auf dem freien Wohnungsmarkt keine Wohnung bezahlen können. Und die Postwohnungen waren dann auch noch in Vierteln, wo man sagt, da kann man gut wohnen. Ich kenne ausländische Kollegen, die haben bei der Post angefangen zu arbeiten, damit sie eine ordentliche Wohnung bekommen.

Die desolante Haushaltslage von Bund, Ländern und Kommunen übt einen zusätzlichen Druck auf das Niveau der sozialen Sicherung sowohl für deutsche wie für ausländische Beschäftigte im öffentlichen Dienst aus. Ein Blick auf die Arbeits- und Lebenssituation der dritten und vierten Generation von Zuwanderern in Deutschland zeigt noch keine Normalität bei der Beschäftigung in allen Bereichen öffentlicher Dienstleistungen. Die Zahlen sind ernüchternd. Die Ausbildungsbeteiligung junger Menschen mit Migrationshintergrund sinkt. Sie sinkt in der gesamten Wirtschaft. In Nordrhein-Westfalen ist der Anteil von ausländischen Jugendlichen, die an der allgemeinen Berufsbildung teilnehmen, von 11,5 auf 8,3 Prozent gesunken. Öffentliche Unternehmen und Verwaltungen bieten immer noch nicht ausreichend Ausbildungsmöglichkeiten für junge Menschen mit Migrationshintergrund. Deshalb sieht ver.di die Programme des nordrhein-westfälischen Arbeits- und Sozialministers Schartau, die Berufsbildung von jungen Menschen mit Migrationshintergrund fördern, als einen sehr guten Ansatz, um in diesem Bereich Fortschritte zu erzielen. Wir wünschen uns eine Ausdehnung über das Land NRW hinaus.

Zum zweiten Punkt: Der öffentliche Dienst ist nicht nur als Arbeitgeber für Migrantinnen und Migranten zu betrachten, er ist auch Anlaufstelle und Entscheidungsinstanz mit oft sehr weitreichenden Folgen für die Betroffenen. Wie wird die Qualität des öffentlichen Dienstes von den Betroffenen wahrgenommen? Die vorliegenden Untersuchungen stimmen eher nachdenklich. Auch hier hat NRW eine Vorreiterrolle übernommen und in einem dreijährigen Modellprojekt erforschen lassen, wo Benachteiligung, wo Diskriminierung von den Betroffenen wahrgenommen werden. Die Ergebnisse sind ernüchternd und eindeutig: Migrantinnen und Migranten erleben Diskriminierung am häufigsten in Behörden. Das ist zumindest ihre Wahrnehmung. In über 60 Prozent der Fälle wurden öffentliche und private Institutionen als Ursache von Diskriminierung von den Betroffenen genannt. Bei Privatpersonen, die diskriminieren, ist der Anteil verschwindend gering. Wir wissen natürlich von unseren Praktikerinnen und Praktikern aus den kommunalen

Verwaltungen sehr genau, dass sie sich manchmal schwer damit tun, lebensfremde Entscheidungen des Gesetzgebers umzusetzen, und sie ärgern sich, was ihnen an Ungerechtigkeit in der Verteilung von Möglichkeiten vorgegeben ist. Wir wissen das, und trotzdem ist es so, dass sie das offensichtlich nicht vermitteln können. Hier gibt es ein Handlungsfeld, das wir als Gewerkschaft ver.di ernst nehmen. Unsere Ämter müssen so strukturiert werden, dass die Migrantinnen und Migranten dort tatsächlich den Ort sehen, wo sie kompetent beraten, wo sie anständig behandelt werden und wo sie zumindest ohne ein schlechtes Gefühl im Bauch hingehen. Ein Schritt das zu schaffen besteht darin, dass mehr Menschen mit Migrationshintergrund in den öffentlichen Verwaltungen eingestellt werden. Die geringe Zahl von 2,6 Prozent muss deutlich erhöht werden, um die Verwaltung fit zu machen für das Einwanderungsland Deutschland.

Ich komme zum dritten Punkt: nachhaltige Verbesserung der Situation von Migrantinnen und Migranten im öffentlichen Dienst. Wir sind der Überzeugung, dass sich die Situation in dem Maße normalisieren wird, wie Zuwanderung in Deutschland als normale Aufgabe wahrgenommen wird. Damit es zu dieser Normalität kommt, brauchen wir vielfältige Anstrengungen auf unterschiedlichsten Ebenen. Ein politisches Ziel möchte ich vorweg formulieren: Ich glaube nicht, dass es auf Dauer vernünftig ist, dass es unterschiedliche Rechtsstellungen in der Wahrnehmung von bürgerrechtlicher Beteiligung von Migrantinnen und Migranten und deutscher Bevölkerung auf kommunaler Ebene und darüber hinaus gibt. Jeder, der in einer Kommune lebt, muss eine Stimme haben, um die politische Richtung zu bestimmen, die er für seine Kommune für sinnvoll hält. Ein Paradigmenwechsel ist in Deutschland nicht zuletzt durch die Verabschiedung des Zuwanderungsgesetzes eingeleitet worden und muss endlich von allen gesellschaftlich relevanten Gruppen akzeptiert werden. Eine Woche vor der Bundestagswahl am 22. September 2002 gab es noch einmal den Versuch, die Karte Migration in der politischen Auseinandersetzung zu ziehen. Ich fand das sehr beunruhigend und habe mir überlegt, wie wir darauf reagieren. Ich habe mich dann entschlossen, dieses Spiel nicht mitzuspielen. Das funktioniert nämlich immer nur, wenn alle mitspielen, und ich glaube, der Versuch ist deshalb ins Leere gelaufen, weil niemand mitgespielt hat. Ich wünsche mir, dass niemand mehr diese Karte in einer politischen Auseinandersetzung zieht. Denn wir müssen akzeptieren, dass Deutschland und darüber hinaus der ganze europäische Raum ein Einwanderungsgebiet ist.

Zuwanderung gestalten und den Integrationsprozess zu organisieren, heißt Chancengleichheit sicherstellen. Das fängt mit vorschulischer Erziehung an und hört bei den Universitätsstudien noch lange nicht auf. Die soziale Auslese des deutschen Bildungssystems ist mit PISA noch einmal bestätigt worden. Wir müssen auch dahin kommen, dass wir denjenigen, die schon ein Teil ihres Berufslebens hinter sich haben und über keinen Berufsabschluss verfügen, eine zweite Qualifikationschance eröffnen. Hier sind wir an einem Punkt, den das Integrationsgesetz nicht vernünftig geregelt hat, denn ein Angebot für die bereits hier lebenden Migrantinnen und Migranten fehlt. Es gibt nichts, was eine nachholende Integration, eine Politik der zweiten Chance für die Betroffenen, ermöglicht. Das hat natürlich nicht zuletzt mit finanziellen Mitteln zu tun.

Um den Kreislauf der Ausgrenzung zu unterbrechen, brauchen wir kurz- und mittelfristige Maßnahmen. Berufsanfänger mit Migrationshintergrund können und sollen gezielt für die Beschäftigung im öffentlichen Dienst gewonnen werden. In diesem Zusammenhang sollten auch gezielte Maßnahmen innerhalb des Konzepts des lebenslangen Lernens, das bei vielen Verwaltungen, Unternehmen und in der Politik auf der Tagesordnung steht, integriert werden. Lebenslanges Lernen muss für alle gelten, für alle muss es Angebote geben, auch für Migrantinnen und Migranten. Es gibt ja durchaus viele Kommunen und eine Reihe von Unternehmen, die sich diesem Thema besonders ange-

nommen haben. Wir unterstützen das, und wir werden auf jeden Fall versuchen, die Basis zu verbreitern.

Wir sehen auch, dass Personal- und Betriebsräte, gewerkschaftliche Vertrauensleute und natürlich auch die Politik der eigenen Organisation eine wichtige Rolle bei der Veränderung der Einstellungspraxis und der Qualifizierungspraxis spielen können. Dabei geht es um die Frage, wie kann man die Hürde der Einstellung in den öffentlichen Dienst überwinden. Wir wissen, dass der öffentliche Dienst eine hohe Selbstrekrutierung hat, das heißt, die Kinder und Kindeskiner und die Nichten und Neffen, besetzen in der nachfolgenden Generation oft die frei gewordenen Plätze. Das ist ein Rekrutierungssystem, bei dem Migrantinnen und Migranten nicht einsteigen können. Bei den Ford Werken hat es einmal eine Untersuchung gegeben, die gezeigt hat, wie über die gewerkschaftlichen Vertrauensleute und Betriebsräte Migranten in dieses informelle System hinein gekommen sind. Sie wussten, wie viele Lehrstellen es gibt, wann sie zu besetzen sind und konnten dann ihren Kindern oder Nichten und Neffen Bescheid sagen. Es gibt neben den klassischen Systemen der Personalgewinnung starke informelle Kanäle. Und wenn man einmal in diesem Kreislauf drin ist, dann funktioniert das auch.

Es anderes Beispiel für Rekrutierung ist MAN, die Maschinenfabrik Augsburg/Nürnberg. Die praktizierten vor Jahren ein hoch kompliziertes Auswahlssystem mit vielen Tests, um die Besten der Besten zu bekommen. Dann haben sie festgestellt, dass es in der Praxis nicht so lief, wie sie sich das gewünscht haben. Sie sind zu einem vollkommen neuen System gekommen, sie reden mit den jungen Menschen. Es gibt nur ganz wenige formale Voraussetzungen. Die Personalverantwortlichen führen Gespräche und wählen auf dieser Grundlage aus. Gleichzeitig gibt es das Prinzip, dass je 50 Prozent Hauptschul- und Realschulabsolventen einen Ausbildungsvertrag bekommen. Inzwischen haben sie die Erfahrung gemacht, dass bei den Wettbewerben der Kammern ihre Azubis immer weit vorne liegen. Auf solche Erfahrungen sollten auch Betriebs- und Personalräte zurückgreifen, um in ihrem Bereich die Einstellungsquote von Migrantinnen und Migranten zu erhöhen. Das neue Betriebsverfassungsgesetz bietet hier neue Initiativmöglichkeiten.

Abschließend möchte ich noch dafür plädieren, dass wir einen Blick über den deutschen Tellerrand werfen. Migrationspolitik ist längst eine Aufgabe der Europäischen Union. Theoretisch wissen wir das, praktisch aber setzen wir das zu wenig um. Wir als Gewerkschaft ver.di müssen unsere Konzepte zu diesem Thema auch noch erarbeiten. Aber wir brauchen diesen europäischen Horizont, und ich denke, dass nicht zuletzt die anstehende Umsetzung der Antidiskriminierungsrichtlinie und der Gleichstellungsrichtlinie der EU, die 2003 in nationales Recht umgesetzt werden müssen, für uns alle gute Voraussetzungen bietet, zu praktischen Schritten zu kommen.

Nachfragen und Diskussion

„Wie viele Hauptamtliche mit Migrationshintergrund haben Sie?“ Eine solche Frage ist auf Veranstaltungen zur Migrationspolitik immer wieder einmal zu hören. Sie kann - und das geschieht - dem Arsenal der Demagogie der Hilflosigkeit entstammen, mit dem Ziel, richtige Analysen und daraus abgeleitete Forderungen zu diskreditieren. Sie ist aber auch der Hinweis - und somit keine Frage - darauf, dass Forderungen umso klarer gestellt werden können, wenn nicht nur die Begründung stimmig ist, sondern deren Umsetzung im eigenen Bereich vorgelebt wird. Darum ging es in weiten Teilen der Diskussion. Das ist nicht nur eine Frage der Glaubwürdigkeit bei der Vertretung von Positionen, sondern auch die ganz praktische Frage danach, wie die Gewerkschaften - hier ver.di - darauf vorbereitet sind, ein Cultural Mainstreaming umzusetzen - nicht nur intern, sondern auch auf dem klassischen Arbeitsfeld in Betrieben und Verwaltungen.

Der Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats der Friedrich-Ebert-Stiftung und Vorsitzende des ver.di-Bezirks NRW Süd forderte ein Sensibilisierungs- und Qualifizierungsprogramm zum Thema Cultural Mainstreaming, das für alle Hauptamtlichen, für die Verwaltungsangestellten und die Ehrenamtlichen auf allen Ebenen verbindlich ist. Nur so könnten im Denken die Voraussetzungen geschaffen werden, die die Organisation in die Lage versetzt, Forderungen nach außen glaubhaft zu vertreten. Aus seiner Sicht ist das eine zentrale Aufgabe der Bildungsarbeit insgesamt.

Das Argument, dass ver.di hier einiges an Nachholbedarf habe, unterstrich er mit dem Hinweis, dass die Beispiele im Referat nicht aus dem öffentlichen Dienst kamen und nicht einmal aus dem Organisationsbereich von ver.di.

Es sei zwar außerordentlich zu begrüßen, dass in die ver.di-Satzung auf allen Ebenen Arbeitskreise Migration vorgesehen sind, deren Gründung - abgesehen vom Bundesarbeitskreis - aber nicht voran komme. Entsprechende Nachfragen stoßen eher auf Unverständnis als auf Unterstützung. Diese Situation zeige sehr deutlich, wie notwendig ein Cultural Mainstreaming sei und wie weit entfernt die Organisation davon noch ist.

In eine ähnliche Richtung zielte eine ver.di-Kollegin aus Niedersachsen. Sie hat von der Gründung des Bundesarbeitskreises aus der Presse erfahren und sich gefragt, ob es auf der Landesebene ebenfalls eine entsprechende Struktur gebe. Die Gewerkschaft müsse schon versuchen, aktiv und bewusst die Leute auf den verschiedenen Ebenen einzubeziehen, von denen bekannt ist, dass sie sich mit dem Thema befassen - und natürlich nicht nur die. Daran knüpfte sie schließlich die Frage, wie ver.di intern eine eigene interkulturelle Kompetenz entwickeln will und welche Konzepte dafür vorliegen.

Eine andere Diskussionsteilnehmerin erweiterte die Frage. Sie wollte nicht nur wissen, wie interkulturelle Kompetenzen in der Mitgliedschaft insgesamt vermittelt werden, sondern verwies auch auf eine Gefahr. Ver.di stellt deutliche Forderungen an die Betriebe und Verwaltungen. Das habe die Gruppe der ausländischen Gewerkschaftsmitglieder durchaus motiviert, irgendwie aktiv zu werden. Wenn es nun keine Grundlagen und Möglichkeiten gibt, sich einzubringen, provoziert das einfach Enttäuschung und Frustration.

Von einer - aus seiner Sicht - Enttäuschung berichtete ein Diskussionsteilnehmer, der im Rahmen eines Projektes in den Jugendämtern zweier Großstädte Potenzialanalysen der Mitarbeiter bezüglich ihrer interkulturellen Kompetenz gemacht hat. Was dabei heraus gekommen ist, wollten sie dem Amt ganz unkonventionell zur Verfügung stellen. Das haben die Personalräte gebremst, da es nicht der Stellenbeschreibung der Mitarbeiter entsprach.

Was den Stand beim Ausbau der internen Strukturen bei ver.di angeht, erläuterte Sonja Marko, dass die Gewerkschaft da in der Tat noch nicht vollständig aufgestellt sei. Es gibt in der Fläche noch nicht genügend ehrenamtliche Kolleginnen und Kollegen, die sich in den entsprechenden Arbeitskreisen organisieren. Über eine neu eingerichtete Subdomain im ver.di-Netz wird versucht, die Migrationspolitik und die entsprechenden Strukturen bekannter zu machen. Gleichzeitig wird begonnen, mit Fachkonferenzen die ausstehende Positionierung von ver.di zu fördern. Noch gebe es bei ver.di kein Grundsatzzprogramm, deshalb muss die Positionierung noch geklärt werden. Sonja Marko appellierte an alle Aktiven, in diesen Bereichen mitzuarbeiten. ver.di sei als junge Gewerkschaft darauf angewiesen. Und es gehe ja nicht nur darum, dass ver.di erst vor kurzem ins Leben gerufen wurde. Sie erinnerte auch noch einmal daran, dass von den fünf Gründungsgewerkschaften nur die DPG über Strukturen im Bereich Migrationspolitik verfügte. Für die Kolleginnen und Kollegen, die aus den anderen Gewerkschaften kommen, ist das absolutes Neuland. Deshalb brauche es einfach etwas Zeit, bis alle Strukturen funktionsfähig sind.

Hauptamtliche mit Migrationshintergrund sind bei ver.di eine Ausnahme - dies die Antwort auf eine andere Frage. Bei jenen, die politische Wahlämter ausüben, gibt es keinen. Anders sieht es in einzelnen Bezirken bei hauptamtlichen Gewerkschaftsekretärinnen und -sekretären mit Migrationshintergrund aus. Allerdings dürfte deren Anteil unter zwei Prozent liegen. Damit - so Sonja Marko - sieht es bei ver.di noch schlechter aus als im öffentlichen Dienst. Daran dürfe man nicht vorbeireden.

Es müsse aber auch danach gefragt werden, wo die Ursachen dafür liegen. Ein Grund liegt aus Sicht von Sonja Marko darin, dass MigrantInnen zum einen in dem Bereich der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit ihre Interessen zu wenig wiederfinden, zum anderen muss Migrationspolitik stärker als Querschnittsaufgabe in anderen Feldern verankert werden.

Eine entscheidende Triebfeder für gewerkschaftliches Engagement - und damit auch ehren- und hauptamtliche Arbeit - ist, so Sonja Marko, neben der betrieblichen Erfahrung die gewerkschaftliche Bildungsarbeit. Dabei gibt es ein sehr breites Angebot, wahrscheinlich aber - so vermutet sie - hat noch nie jemand wirklich untersucht, welche Ansprüche und Anforderungen der Personenkreis der Migrantinnen und Migranten an die gewerkschaftliche Bildungsarbeit hat. In diesem Bereich machen die Gewerkschaften traditionell eine Bildungsarbeit, die in dem Bereich Antirassismus angesiedelt ist. Das ist ehrenwert, erreicht aber nicht die spezifischen Interessen dieses Personenkreises. Deshalb müsse bei der anstehenden Neuordnung der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit darauf geachtet werden, dass die Interessen von MigrantInnen berücksichtigt werden. Sie könne diese Interessen zwar auch nicht genau definieren, so Sonja Marko, aber es gebe einige Hinweise, in welche Richtung da nachgedacht werden müsse.

Die Frage von Migrationspolitik als Querschnittsaufgabe erläuterte sie an einem praktischen Beispiel. Es gibt Überlegungen, als tarifpolitische Zielsetzung Tarifverträge über Weiterbildung anzustreben - ähnlich wie die IG Metall sie in Baden-Württemberg abgeschlossen hat. Wenn man sich dafür entscheidet, muss genau diskutiert werden, was mit den Arbeitgebern als Möglichkeit für die Einzelnen vereinbart werden soll. Wenn etwa angestrebt wird, über Qualifizierungsmaßnahmen auch Aufstiegsmöglichkeiten zu schaffen, muss geprüft werden, ob das auch für MigrantInnen passt oder ob nicht möglicherweise für diese Gruppe Schritte vorgeschaltet werden müssen, um tatsächlich Chancengleichheit herzustellen. Dies als Problemstellung zu erkennen, darüber zu beraten und zu entscheiden sei auch Teil der in der Diskussion eingeforderten Sensibilisierung.

Zu der Schilderung, wonach Personalräte verhindert haben, dass Beschäftigte ihre interkulturelle Kompetenz freiwillig in die Arbeit einbringen, machte Sonja Marko erst einmal deutlich, welche Bedeutung den Stellenbeschreibungen zukommt. Sie sind zum Beispiel die Ausgangsvoraussetzung für Bezahlungsstrukturen. Sie schreiben die nötigen Qualifikationen fest und sind damit entscheidend für die Eingruppierung. Von daher reagieren Personalräte auf freiwillige Leistungen zunächst einmal abwehrend.

Das bedeutet nun nicht, dass Stellenbeschreibungen für die Ewigkeit festgeschrieben sind. Sie können und müssen bei Bedarf geändert werden. Das sollte dann auch schnell und unbürokratisch geschehen. Das bedeutet auch, dass, wenn etwas Neues schnell erreicht und umgesetzt werden soll, ein Konsens darüber hergestellt wird, wie das geschehen kann.

Insgesamt - so ein generelles Ergebnis der Diskussion - erfordert eine Mainstreamingstrategie auch große Flexibilität bei allen Beteiligten und ein Konsens darüber, wo die Ziele sind und wie sie erreicht werden können.

Auf dem Weg zum Managing Diversity - Gender-Mainstreaming und Cultural Mainstreaming als gemeinsame Lernprozesse in Organisationen¹

Mit dem Instrument des Gender-Mainstreaming soll die Umsetzung der Chancengleichheit von Frauen und Männern als Querschnittsaufgabe in alle Bereiche politischen und organisationalen Handelns verankert werden. Aber nicht nur die Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern wird auf europäischer Ebene als Querschnittsaufgabe verstanden, auch der Abbau rassistischer und ethnischer Diskriminierungen ist ein erklärtes Ziel. Vor diesem Hintergrund soll im Folgenden der Frage nachgegangen werden, was Politikansätze, die auf mehr Chancengleichheit von MigrantInnen zielen, vom Instrument des Gender-Mainstreaming übernehmen können und wo gegenseitige Lerneffekte vorhanden sind. Für die Klärung dieser Frage sollen zunächst wesentliche konzeptionelle und prozessuale Bestandteile des Gender-Mainstreaming-Konzepts dargestellt werden, um abschließend Perspektiven von Managing Diversity als gemeinsamen Weg zu beschreiben.

Gender-Mainstreaming - Chancengleichheit als Querschnittsaufgabe

Gender-Mainstreaming „... bedeutet die (Re-)Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Bewertung des Politikprozesses mit dem Ziel der Integration der Perspektive der Gleichstellung der Geschlechter in alle Politiken, auf allen Ebenen und allen Stufen von allen politischen Akteuren“. Wie aus dieser Definition deutlich wird, zielt das Gender-Mainstreaming-Konzept im Gegensatz zur bisherigen Gleichstellungspolitik darauf, die Frage der Gleichstellung von Frauen und Männern nun in *alle* Politikbereiche als Querschnittsaufgabe zu verankern und damit den „Appendix-Status“ der bisherigen Frauen- und Gleichstellungspolitik aufzulösen.

Die Perspektive der Verankerung von Fragen der Gleichstellung von Frauen und Männern als Querschnittsaufgabe im Sinne von Gender-Mainstreaming ist allerdings so neu nicht, wie sie erscheinen mag. Sie wurde auf internationaler Ebene bereits auf der ersten Frauenkonferenz im Jahr 1985 in Nairobi diskutiert, findet sich in den 80er Jahren dann im entwicklungspolitischen Kontext und wird unter dem Begriff Gender-Mainstreaming in der *platform of action* der Weltfrauenkonferenz von Peking im Jahr 1995 fixiert. Auf europäischer Ebene bestimmt der *Amsterdamer Vertrag*, dass alle Mitgliedsstaaten im Rahmen ihrer nationalen Politiken auf eine Umsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern achten müssen. Mit der Strukturfondsverordnung für die Jahre 2001 bis 2006 ist die Berücksichtigung der Chancengleichheit von Frauen und Männern integraler Bestandteil für die Mittelvergabe in diesem Bereich.

Auch Organisationen wie die Weltbank oder die Internationale Arbeitsorganisation (ILO) wenden das Gender-Mainstreaming-Prinzip an, in der Bundesrepublik Deutschland findet sich Geschlechterdemokratie als Querschnittsperspektive in der Heinrich-Böll-Stiftung und in der Gewerkschaft ver.di, welche sich in ihrer Satzung dem Ziel der Geschlechterdemokratie und dem Gender-Mainstreaming-Ansatz verpflichtet. Per Kabinettsbeschluss hat sich auch die Bundesregierung im Juli 1999 auf die Querschnitts-

¹ Der Text mit Fußnoten ist abrufbar unter http://www.iaiz.de/Publikationen/managing_diversity.html

Integration der Chancengleichheit von Frauen und Männern mittels des Gender-Mainstreaming-Prinzips festgelegt, zahlreiche Bundesländer und Kommunen verfolgen ebenfalls Gender-Mainstreaming-Strategien.

Wohl am weitesten fortgeschritten mit der Integration der Perspektive der Gleichstellung von Frauen und Männern und der Umsetzung von Gender-Mainstreaming dürften auf nationaler Ebene die skandinavischen Staaten sein. Bereits im Jahr 1994 hat sich Schweden dem Gender-Mainstreaming-Ansatz verpflichtet, in Finnland startete im Jahr 1998 ein Projekt zum Gender-Mainstreaming, Norwegen begann im Jahr 1996 mit dessen Implementation. Auch der *Nordische Rat* orientierte sich in seinem *Programm für Chancengleichheit* für die Jahre 1995 bis 2000 bereits am Gender-Mainstreaming-Konzept.

Soll die Perspektive der Chancengleichheit in allen Dimensionen politischen und organisationalen Handelns von allen Akteuren berücksichtigt werden, werden zwangsläufig auch Männer zu geschlechterpolitischen Akteuren. Männer werden aber auch zu Adressaten der Geschlechterpolitik, denn das Gender-Mainstreaming-Konzept will die unterschiedlichen Lebensbedingungen von Frauen *und* Männern zum Orientierungspunkt aller Maßnahmen machen. Hinter dieser politischen Ausrichtung steht die allgemeine Erkenntnis, dass das Geschlechterverhältnis im Ganzen nur verändert werden kann, wenn an seinen beiden Polen zugleich angesetzt wird. So wird eine Erhöhung des Anteils von voll- und hauptberuflich tätigen Frauen nur dann möglich sein, wenn gleichzeitig Männer verstärkt familiäre Betreuungsaufgaben übernehmen. Werden - wie bisher in der Bundesrepublik die Regel - ausschließlich Frauen als das zu Verändernde begriffen und Gleichstellungspolitik entsprechend als Frauenpolitik konzipiert, werden Männer weitgehend im Zustand der Geschlechtslosigkeit belassen und bleiben auf diese Weise implizit der Mensch und unbeabsichtigt das Maß aller Dinge.

GENDER-MAINSTREAMING ...

- sieht Chancengleichheit als Querschnittsaufgabe,
- zielt auf die Veränderung des Geschlechterverhältnisses,
- geht davon aus, dass Politik nicht geschlechtsneutral ist,
- zielt auf die Veränderung von institutionellen Strukturen.

© IAIZ 2001

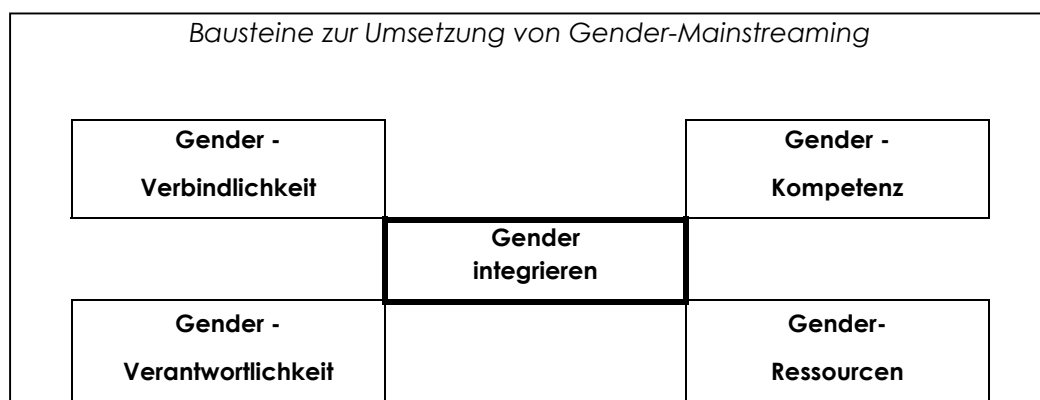
Allerdings bleibt das Gender-Mainstreaming-Konzept nicht auf der Ebene der Individuen stehen, sondern zielt vor allem auf die Veränderung des strukturellen Kontexts des Geschlechterverhältnisses. Wie hier Erfahrungen mit der Umsetzung von Gender-Mainstreaming etwa in der Weltbank gezeigt haben, ist eine genaue Klärung des Gender-Begriffs eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung des Konzepts. Vom Gender-Konzept und dem damit verbundenen Verständnis von Geschlechterhierarchie ausgehend, entfaltet das Gender-Mainstreaming immer einen doppelten Ansatz und zielt zum einen auf die *Gleichstellung* von Frauen und Männern in dem Sinne, dass Frauen dieselben Chancen, Rechte und Pflichten in allen Bereichen erhalten

sollen. Orientiert an der Gender-Dimension der Geschlechterhierarchie ist Gleichstellung jedoch „... nicht gleichbedeutend mit Gleichheit, mit der Verallgemeinerung von Männern, ihrem Lebensentwurf und ihren Lebensbedingungen als die Norm“. Von daher beinhaltet Gender-Mainstreaming *zugleich* als weiteren Zielhorizont zugleich die *Gleichwertigkeit* von männlich und weiblich konnotierten Tätigkeiten, Lebensmustern und Kompetenzen. Gender-Mainstreaming wird in diesem Sinne zur Männlichkeitskritik und zur Kritik an dominierenden Normen- und Kulturmustern in Organisationen, die stets männlich konnotiert sind.

Gender-Mainstreaming als doppelte Strategie



Diese Herangehensweise zeigt sich beispielsweise in einem Gender-Mainstreaming-Projekt des finnischen Arbeitsministeriums. Frauen arbeiten in Finnland überwiegend im öffentlichen Sektor, dagegen fehlen Arbeitskräfte vor allem in der informationstechnologischen Industrie, die den Wachstumsmotor der finnischen Volkswirtschaft darstellt. Vor diesem Hintergrund wird vom Arbeitsministerium nun die *Arbeitsplatzkultur* in dieser Branche unter anderem mit dem Ziel analysiert, diese für Frauen attraktiver zu gestalten. Kooperationspartner sind dabei Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände. Weiterhin werden Trainingsprogramme für sogenannte „equality consultants“ entwickelt, die in Privatunternehmen eingesetzt werden und dort Gleichstellungsstrategien unterstützen.



Für die Implementation von Gender-Mainstreaming in Organisationen existiert allerdings keine „goldene Regel“, die Anlage des Prozess ist abhängig von der jeweiligen Organisationskultur. Allerdings können auf der Basis bisheriger Erfahrungen einige grundlegende Bausteine für eine erfolgreiche Umsetzung von Gender-Mainstreaming benannt werden, wobei der politische Wille der Spitze einer Organisation unbedingte Voraussetzung ist. Gender-Mainstreaming als Top-Down-Prozess hat aber nur dann Erfolg, wenn das Konzept auch auf allen nachgeordneten Ebenen der Organisation mitgetragen wird. Hierzu ist die Herstellung von *Gender-Kompetenz* bei allen MitarbeiterInnen von entscheidender Bedeutung. Neben Angeboten in der Fort- und Weiterbildung werden in den vergangenen Jahren zunehmend *Gender-Trainings* eingesetzt, die ursprünglich im entwicklungspolitischen Kontext entwickelt wurden. Von zentraler Bedeutung ist weiterhin die Durchführung von *Gender-Analysen*, d.h. Analyse und Abbildung der Geschlechterverhältnisse in der betreffenden Organisation. Deren Ergebnisse bilden die Grundlage der geschlechterpolitischen Zielformulierung und der Entwicklung von Handlungsstrategien, haben zudem aber nicht zu unterschätzende Effekte im Hinblick auf die Bewusstseinsbildung bei MitarbeiterInnen und Führungskräften.

Neben der Herstellung von Gender-Kompetenz ist die Festlegung von Verantwortlichkeit ein weiterer zentraler Baustein für die Umsetzung von Gender-Mainstreaming. Hier gehen die Institutionalisierungsformen von Arbeits- und Kommissionsgruppen - etwa auf der Ebene der Bundesregierung oder der Europäischen Kommission - bis zu Gender-Beauftragten, welche sich beispielsweise in der Gewerkschaft ver.di finden lassen. Jenseits dieser unterschiedlichen Formen sollte beachtet werden, dass in entsprechenden Gremien auf eine geschlechtsheterogene Zusammensetzung geachtet wird. Entsprechend finden sich im nationalen Gender-Büro von ver.di eine Frau und ein Mann, auch im Querschnittsreferat Geschlechterdemokratie der Heinrich-Böll-Stiftung ist ein geschlechtsheterogenes Team tätig. Als zunehmend problematisch muss demgegenüber gesehen werden, wenn die Verantwortlichkeit für die Umsetzung von Gender-Mainstreaming ausschließlich bei den Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten liegt, besteht auf diese Weise die Gefahr, Gender-Mainstreaming auf „Frauenfragen“ zu verkürzen. Zur Absicherung von Verbindlichkeit hinsichtlich der Umsetzung von Gender-Mainstreaming werden schließlich Fragen nach entsprechenden Evaluations- und Controlling-Methoden von Relevanz, wobei auch hier wiederum die Organisationskultur über deren konkrete Ausgestaltung entscheidet.

Mit Sicherheit lassen sich einige dieser Bausteine für eine erfolgreiche Umsetzung von Gender-Mainstreaming auch für Strategien, die auf mehr Chancengleichheit von MigrantInnen zielen, übernehmen, welche im Folgenden unter dem Begriff des Cultural Mainstreaming gefasst werden. Wie für Gender-Mainstreaming dürfte dabei auch für Cultural Mainstreaming-Ansätze der politische Wille der Spitze einer Organisation und deren Unterstützung von besonderer Relevanz sein. Als Möglichkeit zur Sensibilisierung von Führungspersonal böten sich entsprechend den Gender-Analysen Diversity-Analysen an und könnten Ausgangspunkt von bottom-up-Strategien bilden. Dabei ergibt sich mit Sicherheit auch im Kontext von Cultural Mainstreaming die Notwendigkeit einer präzisen Bestimmung des den Strategien zugrunde liegenden Kulturbegriffs und der damit verbundenen Begriffe Inter- sowie Multikulturalität.

Wenn Cultural Mainstreaming- wie auch die Gender-Mainstreaming-Strategien die Gestaltung von sozialen *Verhältnissen* insbesondere in ihrer strukturellen Dimension in das Zentrum ihrer Maßnahmen rücken und nicht an spezifischen Personengruppen - den MigrantInnen - ansetzen, werden auch von dieser Seite her die vorherrschenden (männlichen) Normalitätskonstruktionen in Organisationen insgesamt zur Disposition gestellt. Mit dem Ziel der Umgestaltung von Organisationskulturen, sollten auch an Entwicklung

und Umsetzung von Cultural Mainstreaming-Strategien VertreterInnen aller MitarbeiterInnengruppen beteiligt sein und nicht nur VertreterInnen der vermeintlichen „Problemgruppe MigrantInnen“. Auch hier kann Ziel der verfolgten Maßnahmen nicht nur die Gleichheit von MigrantInnen und Nicht-MigrantInnen im Sinn einer angemessenen quantitativen Repräsentanz sein, sondern vor allem Gleichwertigkeit unterschiedlicher Tätigkeiten, Kompetenzen und Lebensmuster. Auch in diesem Fall verschiebt sich dann der strategische Fokus: nicht mehr die migrantischen MitarbeiterInnen sollen in ihrer Unterschiedlichkeit der Organisation und der in ihr dominanten Kultur, diese soll vielmehr der Unterschiedlichkeit der Individuen angepasst werden.

Gender-Mainstreaming als Lern- und Modernisierungsprozess von Organisationen

Cultural Mainstreaming wird auf diese Weise wie Gender-Mainstreaming Bestandteil von Organisationsentwicklung. Dabei gewinnt die Tatsache einen Stellenwert, dass nicht nur rechtliche Vorgaben zur Umsetzung verpflichten, für die Umsetzung von Gender-Mainstreaming spricht - ebenso wie für die Umsetzung von Cultural Mainstreaming - vor allem, dass hiermit beträchtliche Innovations-, Effektivitäts- und Kreativitätspotentiale in Organisationen entfaltet werden können.

Eine Veränderung organisatorischer Strukturen mit dem Ziel der Gleichwertigkeit weiblich und männlich konnotierter Kompetenzen und Lebensmuster verbunden mit einem Abbau geschlechtsspezifischer Stereotype und Erwartungshaltungen ermöglicht es einer Organisation, ihre MitarbeiterInnen gemäß ihrer Leistungspotenziale optimal einzusetzen, innerorganisatorische Kommunikationsprozesse werden dabei entscheidend verbessert, Fehlzeiten verringert. Zudem nimmt die Zufriedenheit bei den Beschäftigten zu - etwa bei Männern, die zunehmend an einer aktiven Vaterschaft interessiert sind, bisher an der Inanspruchnahme von Elternzeit infolge vorherrschender Rollenstereotype jedoch gehindert werden. Auch besteht die Möglichkeit, nach Beendigung der Familienphase auf die von Frauen und Männern hier erworbenen sozialen und kommunikativen Kompetenzen zurückzugreifen. Gerade diese Qualifikationen werden im Kontext neuer Managementkonzepte und im Zusammenhang von Prozessen der Verwaltungsmodernisierung zunehmend als bedeutend angesehen. Dementsprechend stellen bereits zahlreiche US-amerikanische Unternehmen Führungskräfte mit Personalverantwortung nur noch dann ein, wenn diese mindestens für ein Jahr eine sozial-pflegerische Tätigkeit absolviert oder ein Kind betreut haben.

Allgemein wird zukünftig von einer Verknappung des Arbeitskräfteangebots bei Fach- und Führungskräften ausgegangen. Zudem lassen sich bei dieser Personengruppe Bedürfnisse hinsichtlich einer veränderten Balancierung von Erwerbsarbeit sowie Freizeit und Familie erkennen. Gender-Mainstreaming-Strategien, die auf einen entsprechenden Umbau von Karrieremustern zielen, stellen vor diesem Hintergrund einen nicht zu unterschätzenden Konkurrenzvorteil bei der Anwerbung geeigneten Personals dar.

Hinsichtlich der Entwicklung von Problemlösungsstrategien sind (geschlechts-)homogene (Arbeits-)Gruppen - beispielsweise Männer aus nur einem Kulturkreis - in der Entscheidungsfindung zwar schneller, heterogen zusammengesetzte Gruppen arbeiten - wenn sie entsprechend geleitet werden - jedoch kreativer und kommen zu tragfähigeren Ansätzen. Heterogene Gruppen sind darüber hinaus besser in der Lage, bedarfsgerechte und zielgruppenspezifische Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Dies wird insbesondere dann von Bedeutung, wenn eine Organisation dem Ansatz des Total-Quality-Management folgt und Qualität ausschließlich von der Zufriedenheit der Kunden, die keinesfalls eine (geschlechts-)homogene Gruppe darstellen, her definiert.

Gender-Mainstreaming und Cultural Mainstreaming - gemeinsam zum Managing Diversity

Um diese Modernisierungspotenziale jedoch vollkommen ausschöpfen zu können, muss das Gender-Mainstreaming-Konzept Abstand von der Vorstellung homogener Geschlechtergruppen nehmen, wobei dann Cultural Mainstreaming-Ansätze einen wichtigen Beitrag leisten. Denn neben der Geschlechterdifferenz existieren in der Gesellschaft noch andere Unterscheidungsmechanismen - etwa Hautfarbe, Herkunft, vor allem aber auch Alter und Behinderung. Auch diese Differenzierungsmuster begründen jeweils Diskriminierungstatbestände und bestimmen den Zugang zu Gestaltungsressourcen, wobei sie sich in ihren Effekten überlagern und verstärken. Die Zugehörigkeit zu einer Geschlechtergruppe bildet nicht immer und nicht in allen Kontexten das prioritäre Differenzierungsmerkmal, Herkunft und Hautfarbe können bisweilen von größerer Relevanz sein. Beispiele hierfür sind die Rassenpolitik des Nationalsozialismus und die Apartheidspolitik in Südafrika.

Ausgehend von *multiplen Diskriminierungsstrukturen* wird als umfassendes Ziel von Chancengleichheit zunehmend *Diversity* formuliert - gemeint ist damit die *Nicht-Hierarchisierung von Differenz im Zugang zu Gestaltungsressourcen*, die Beseitigung aller Ungleichheiten. In diesem Sinne zielt auch die auf dem EU-Gipfel in Nizza verabschiedete *Charta der Grundrechte der Europäischen Union* in Artikel 21 darauf, alle Formen von Diskriminierungen „... insbesondere wegen des Geschlechts, der Rasse, der Hautfarbe, der ethnischen und sozialen Herkunft, der genetischen Merkmale, der Sprache, der Religion oder der Weltanschauung, der politischen oder sonstigen Anschauung, der Zugehörigkeit zu einer nationalen Minderheit, des Vermögens, der Geburt, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung ...“ aufzuheben. Der *Aktionsplan gegen Rassismus* der EU-Kommission von 1998 konzipiert wie auch das im Januar 2001 in Kraft getretene *Aktionsprogramm gegen Diskriminierung* Antidiskriminierung gleichfalls als Mainstreaming-Aufgabe.

Hinter diesen politischen Ansätzen findet sich eine auch im Kontext der Geschlechterforschung seit einigen Jahren formulierte Grundannahme, dass das Geschlechterverhältnis nur dann grundlegend verändert werden kann, wenn der ihm und der vorherrschenden Gesellschaftsordnung insgesamt unterliegende Mechanismus der Konstituierung und Hierarchisierung von Differenz(en) außer Kraft gesetzt wird. Denn die Geschlechterhierarchie ist Bestandteil einer umfassenden Dominanzkultur: „Das bedeutet, dass unsere ganze Lebensweise, unsere Selbstinterpretationen sowie die Bilder, die wir vom anderen entwerfen, in Kategorien der Über- und Unterordnung gefasst sind. Eben das ist mit dem Begriff der *Dominanzkultur* gemeint“. Entsprechend sieht etwa die Expertinnengruppe des Europäischen Rates das Ziel von Gender-Mainstreaming in einer „non-hierarchical diversity“, im Kontext der in den Niederlanden durchgeführten Rechtsfolgenabschätzungen wurde als Kriterium „multiformity“ formuliert.

Interessanterweise taucht die Zielbestimmung *Diversity* im Kontext der Debatte um Geschlechterdemokratie und Gender-Mainstreaming meist in anglo-amerikanischen, kaum aber in deutschsprachigen Dokumenten auf. Hier wird der *Diversity-Ansatz* weitgehend als neo-liberales Management-Konzept missverstanden und dementsprechend verkürzt rezipiert. Zudem zeigt sich hier zu Lande eine kontraproduktive Separierung der Diskurse um Anti-Diskriminierung: Gender-Mainstreaming wird ohne Diversity, Cultural Mainstreaming meist ohne Gender diskutiert. Ziel sollte jedoch sein, beide Stränge im Konzept des *Managing Diversity* zu verbinden. Denn auch die bundesdeutsche Gesellschaft ist eine vielfach differenzierte Gesellschaft, im Kontext der Globalisierung dürften in absehbarer Zeit vor allem kulturelle Unterschiede als Strukturierungsfaktor innerhalb

und außerhalb von Organisationen noch an Bedeutung gewinnen. Somit stellt sich die Aufgabe, zukünftig nicht nur die unterschiedlichen Lebenslagen von Frauen im Vergleich zu Männern und vice versa, sondern *zugleich* die jeweils unterschiedlichen Lebenslagen sowohl von Frauen und als auch von Männern zum Ausgangspunkt von entsprechenden Mainstreaming-Ansätzen zu machen. Gemeinsames Ziel ist die multikulturelle Organisation mit folgenden Merkmalen:

- I. Wertevielfalt und Pluralismus
- II. Uneingeschränkte Zugangsmöglichkeit aller MitarbeiterInnen zu allen Funktionen und Positionen
- III. Integration aller MitarbeiterInnen in informelle Kommunikationsstrukturen und Netzwerke
- IV. Abwesenheit von Vorurteilen, direkter und indirekter Diskriminierung
- V. Niedriges Konfliktniveau zwischen den soziokulturell differenzierten Gruppen.

Da in der Bundesrepublik von allen Anti-Diskriminierungspolitiken die Geschlechterpolitik sowohl institutionell als auch konzeptionell wohl am ausdifferenziertesten sein dürfte, könnten Gleichstellungs- bzw. Gender-Mainstreaming-Büros den Nukleus von umfassenderen *Diversity-Units* in Organisationen bilden, wie sie bereits in einigen Unternehmen existieren. Gender-Trainings werden ausgeweitet zu Diversity-Trainings, Gender-Analysen zu umfassenden Diversity-Analysen, Gender-Kompetenz wird verbunden mit interkultureller Kompetenz. Gender-Mainstreaming und Cultural Mainstreaming werden auf diese Weise zu gemeinsamen Wegbereitern von Managing Diversity:

„Strukturell gesehen müssen wir darauf hinarbeiten, Arbeit und Familienleben so zu organisieren, dass Zuständigkeiten und Entgelt absolut unparteiisch an Menschen mit verschiedenen sozialen Merkmalen, die unterschiedliche Aufgaben erfüllen, verteilt werden (...) Um wirkliche Gleichheit herzustellen, müssten allerdings auch die Arbeitsplätze nach dem gleichen Prinzip organisiert werden: Gleichwertigkeit für eine Vielfalt unterschiedlicher Tätigkeiten“.

Monika van Ooyen

Kommentar zu dem Beitrag von Dr. Peter Döge

Ich bin von den Veranstaltern gebeten worden, einige Anmerkungen zu den Ausführungen von Peter Döge zu machen, dies werde ich gerne tun. Ich beziehe mich hierbei auf den Leitfaden Gender-Mainstreaming als Modernisierung von Organisationen, den Herr Dr. Döge erstellt hat.

Lassen Sie es mich direkt vorweg sagen, ich denke, dass der Gender Mainstreaming Ansatz auf die Situation von ethnischen Minderheiten anwendbar ist und wir uns deshalb genauer mit den Umsetzungsstrategien beschäftigen sollten. Aufgrund der Zeitvorgabe handelt es sich hier allerdings nur um Denkanstöße.

Zu den Begrifflichkeiten möchte ich kurz sagen, dass wir sowohl von

- Cultural mainstreaming in Anlehnung an den Begriff Gender Mainstreaming als auch von
- Managing diversity sprechen können. Dieses Konzept kommt aus dem Bereich der Organisationsentwicklung und bezieht sich auf interkulturelles Management.

Letztendlich geht es um den Versuch, den Genderansatz mit dem interkulturellen Ansatz zusammenzuführen und von einer in der Regel monokulturellen zu einer interkulturellen Sichtweise zu gelangen, die den gesellschaftlichen Gegebenheiten entspricht.

Die Strategieplanung zur Einführung von Gender Mainstreaming in Organisationen kann für die Einführung von interkulturellem Management in Organisationen wie dem öffentlichen Dienst genutzt werden.

Stärkere Beachtung sollte jedoch dem Umsetzungsprozess gewidmet werden. Erfolgreiche Change Management Prozesse sind immer top-down und bottom-up Prozesse. Die Entscheidung, dass ein Veränderungs-Prozess in Gang gesetzt wird, ist ganz klar von der Organisationsspitze zu treffen. Das Management bestimmt die Richtung. Die konkrete Umsetzung der Strategien und Maßnahmen erfolgt durch die Einbeziehung aller Beteiligten, also bottom up. Dieser bottom-up Prozess ist jedoch weit mehr als die Sensibilisierung von MitarbeiterInnen. Bereits bei der Ist-Analyse und Diagnose sowie bei der Maßnahmeentwicklung sind die MitarbeiterInnen geeignet zu beteiligen.

Wir kennen zahlreiche gut gemeinte, aber letztendlich misslungene Aktionen aus Unternehmen, die den Aspekt der MitarbeiterInnenbeteiligung nicht oder unzureichend einbezogen haben.

Bezogen auf den geringen Anteil von MigrantInnen als MitarbeiterInnen im öffentlichen Dienst ist es ratsam, zusätzlich MigrantInnen/Angehörige ethnischer Minderheiten als externe ExpertInnen einzubeziehen.

Betrachtet man die aktuelle Entwicklung in der Bundesrepublik, so ist festzustellen, dass bisher wenige Kommunen ein interkulturelles Gesamtkonzept wie die Stadt Essen entwickelt haben. Mir sind hier allenfalls noch Initiativen aus Solingen bekannt.

Generell kann man sagen, dass bei allen Aktivitäten in Kommunen immer zu prüfen ist, aus welcher Position heraus agiert wird, d.h. wie und warum gehandelt wird.

Wir können grob skizziert folgende Positionen unterscheiden, aus denen heraus Kommunen handeln:

- Es wird auf **öffentlichen Druck** hin gehandelt, um zu verhindern, dass die Kommune und hier der öffentliche Dienst der Diskriminierung beschuldigt wird. Im Ergebnis findet sich dann die „Vorzeigefrau“ oder der „Alibi-Türke“. In bestimmten Unternehmensbereichen bleiben die Beschäftigten als Minderheitenangehörige in der Regel unter sich.
- Es wird aus einer **Anti-Diskriminierungsposition** heraus gehandelt. Das heißt, externe Faktoren (Demografische Entwicklung, stärkere Einbeziehung der Klientel, Kundenorientierung - wir kennen hier die Diskussion um die interkulturelle Öffnung der Regeldienste) bringen Organisationen dazu, Dienstleistungen für MigrantInnen anzubieten oder MigrantInnen/Angehörige ethnischer Minderheiten einzustellen. Begleitet werden diese Maßnahmen zum Teil durch eine gezielte Förderpolitik und eine aktive Anti-Diskriminierungspolitik, z.B. durch Betriebsvereinbarungen. Allerdings findet kein interkulturelles Personalmanagement statt. Struktur und Kultur der Organisation werden nicht in Frage gestellt, es bleibt bei – befristeten - Sonderaufgaben.
- Aus einer **interkulturellen Position** heraus handeln, heißt, dass klare Vorstellungen darüber existieren, wie eine interkulturelle Arbeitsorganisation aussieht. Hier wird eine systematische und bewusste Nutzung der Diversität, der Unterschiede (Vielfalt) unter den MitarbeiterInnen als Wettbewerbsvorteil der Organisation begriffen. Es geht um eine gleichberechtigte Partizipation aller, dabei können durchaus auch positive Aktionen, d.h. Sonderprojekte gestartet werden, um den Anteil von MigrantInnen zu erhöhen. Erforderlich ist eine nachhaltige Veränderung der Personalpolitik zum Abbau von Ungleichheiten und Benachteiligungen. Hier sind personalpolitische Instrumente gefragt. Im gesamten Rekrutierungsverfahren (Anwerbung, Anforderungsprofile, Ausschreibungstexte, kulturneutrale Tests) sowie in Personalentwicklungsgesprächen (Personalbeurteilungen, Aufstiegsfortbildung, Laufbahnplanung, Beurteilungen von Beförderungen oder Aufstiegspotenzialen) ist die interkulturelle Dimension zu berücksichtigen.

Von interkulturellem Management kann dann gesprochen werden, wenn Anerkennung und Nutzen der Unterschiede (Vielfalt) zwischen MitarbeiterInnen in einer Organisation/Behörde NORMAL geworden ist. Beachten sollten wir hier allerdings, dass die Anerkennung der Verschiedenheit und Vielfalt der Kulturen nicht impliziert, dass die gleiche Wertschätzung für alle Kulturen gegeben ist. In Konflikten ist zwischen Angehörigen unterschiedlicher Kulturen Parteilichkeit erforderlich, da diese von Machtstrukturen, Interessenskonflikten und Widersprüchen bestimmt sind.

Für einen Change Management Prozess in Organisationen sollten optimale Voraussetzungen geschaffen werden. Wichtige Prinzipien hierbei sind - neben anderen - dass keine Maßnahme ohne Diagnose konzipiert wird und die Beteiligung der Betroffenen.

Die Transparenz und Akzeptanz im Prozess ist außerordentlich wichtig, damit Ablehnungen und Widerstände der Beteiligten gering sind. MitarbeiterInnen entwickeln zum Teil erstaunlich kreative Widerstandstrategien im Untergrund und tauschen diese als good-practice-Lösung untereinander aus.

Was ist folglich zu beachten? Hier einige Anregungen:

- MitarbeiterInnen müssen verstehen, welche Strategien und Maßnahmen zur Umsetzung angewendet werden. Dies ist nur erreichbar, wenn alle frühzeitig an dem Prozess beteiligt werden. Hierzu müssen Verbündete und informelle Meinungsführer aufgespürt und für die Ziele des Veränderungsprozesses gewonnen werden, damit die Mehrheit mitziehen kann.

- MitarbeiterInnen müssen erkennen, dass kein Verdrängungsprozess stattfindet, dass interkulturelle Kompetenz lernbar ist; die potenzielle interkulturelle Kompetenz von MigrantInnen und/oder Angehörigen ethnischer Minderheiten ist ebenso zu fördern.
- MitarbeiterInnen müssen den Mehrwert von interkultureller Kompetenz in Bezug auf ihren eigenen Arbeitsplatz, ihre eigenen Arbeitszusammenhänge erfahren. Dies bedeutet, dass interkulturelle Trainings nicht als losgelöste Trainings im Rahmen der Fort- und Weiterbildung konzipiert werden sollten, sondern fachspezifische Fortbildung die interkulturelle Dimension berücksichtigen muss. Im Bezug auf Dienstleistung im öffentlichen Dienst heißt dies z.B.: Wie wirkt sich interkulturelle Kompetenz auf Beratungsgespräche aus, was ändert sich in der Gesprächsführung, was führt dazu, dass bisher als schwierig empfundene Gesprächssituationen zu erfolgreichen Gesprächssituationen werden. Führungskräfte sollten im Hinblick auf Beurteilungsgespräche auch informell erworbene Kompetenzen berücksichtigen.
- MitarbeiterInnen müssen erleben, dass das Arbeiten in interkulturellen Teams zu anderen Sichtweisen und Problemlösungen führen kann, die in monokulturellen Teams nicht „denkbar“ sind. Hierzu ist es erforderlich, dass zum einen die Rahmenbedingungen geschaffen werden, zum anderen Führungskräfte qualifiziert sind, um interkulturelle Teams zu leiten.

Da der Zugang zum öffentlichen Dienst (Personalrekrutierung/Einstellungsstopps) zurzeit fast ausschließlich über die Ausbildung erfolgt, sollten neben den Erfordernissen im Rekrutierungsverfahren insbesondere AusbilderInnen qualifiziert werden (Stichwort: Interkulturelles Lernen) und die einzelnen Ausbildungskonzepte entsprechend weiterentwickelt werden.

Nachfragen und Diskussion

Wenn in Zeiten knapper Haushaltskassen eine Kommune davon überzeugt werden soll, ein Cultural Mainstreaming einzuführen, kommen sehr schnell die Fragen: Was haben wir davon? Was können wir dadurch einsparen? Wenn nun positiv entschieden wurde und der Prozess anläuft, taucht eine weitere Frage auf: Wie verhalten sich die Beschäftigten, die sich dann in diesem Bereich qualifizieren müssen? Wie die dafür mehrfach nötige Überzeugungsarbeit aussehen kann, war Gegenstand der Diskussion.

Ein Anknüpfungspunkt bei dem Versuch, eine Stadtverwaltung davon zu überzeugen, gezielt junge Leute mit Migrationshintergrund für eine Ausbildung in der Verwaltung zu werben, ist die Erfahrung, die die Verantwortlichen mit der Frauenförderung haben. Es habe zwar - so die Erfahrung einer DiskutantIn mit der Stadt Frankfurt a.M. - lange gedauert, bis sie eingesehen hatten, dass Frauenförderung notwendig sei, inzwischen aber hat sich eine Veränderung im Denken vollzogen. Hieran lässt sich anknüpfen. Gleichzeitig - so ein weiteres Argument - sollte versucht werden, bei der Einführung eines Cultural Mainstreaming dies gleich zu verzahnen mit dem Gender Mainstreaming und nicht beides nebeneinander her laufen zu lassen, da es auch gesellschaftlich und politisch zusammen gehöre, vor allem unter dem Aspekt, zukunftsfähig zu sein.

Eine Nachfrage zielte in eine ähnliche Richtung: Er würde gerne - so ein Diskussionsteilnehmer - mehr über die Erfahrung mit dem Gender Mainstreaming wissen, um besser daran anknüpfen zu können.

Bei konkreten Erfahrungen - so Peter Döge in einer Antwort - sollte man vorsichtig sein. In Schweden hat die Einführung des Gender Mainstreaming Mitte der 90er Jahre begonnen, in Deutschland vor etwa drei Jahren. Viel Erfahrung kann es folglich noch nicht geben. An diesem Punkt sei auch Vorsicht angebracht, wenn von Erfahrungen die Rede ist. Oft nämlich wird von Gender Mainstreaming gesprochen, ohne dass es sich dabei tatsächlich auch darum handelt. Wo es größere Erfahrung gibt - so Döge -, ist bei der Implementierung von Frauenförderung als Querschnittsaufgabe, das sei allerdings kein Gender Mainstreaming.

Die Erfahrungen, die er aus seiner Arbeit gewonnen hat, sehen so aus, dass es mit einer in der Regel dreistündigen Informationsveranstaltung mit den Führungskräften beginnt. Die müssen zunächst überzeugt werden, damit der eigentliche Prozess überhaupt starten kann. Und da, wo es begonnen hat, liegt der Schwerpunkt momentan auf dem Bereich Fort- und Weiterbildung.

In diesem Zusammenhang stellt sich dann die Frage, wie die entsprechende Vermittlung von Kompetenzen gemessen werden kann. Ein Weg wäre es, die Teilnahme an den Weiterbildungsveranstaltungen verpflichtend zu machen. Dann kann gemessen werden, wie weit man in einer Verwaltung ist. Das allerdings erweist sich in dem Augenblick als formaler Ansatz, der nicht funktioniert, wenn die TeilnehmerInnen in der Weiterbildung zwar physisch anwesend sind, gedanklich aber ganz woanders. Diese Reaktion erleben die Anbieter von Weiterbildungsveranstaltungen immer wieder, wenn diese auf Grund von Druck besucht werden. Dann wird im Übrigen auch die Messung falsch, denn die Kompetenzen wurden ja nicht wirklich erworben.

Sehr viel besser - so Peter Döge - wäre es, wenn die Betroffenen erkennen, dass sie etwas davon haben. Dies hängt aber weitgehend davon ab, wie der Prozess von der Führungsebene her implementiert wird. Deshalb sei es eben wichtig, zunächst diese Ebene zu überzeugen. In dem Augenblick, wo die Beschäftigten die Weiterbildung - wie Gen-

der Mainstreaming insgesamt - für wichtig halten und daran teilnehmen, ist das Messen der Kompetenzvermittlung über die Teilnahme präziser.

Daran knüpfte auch Monika van Ooyen mit Bezug auf interkulturelle Kompetenz an. Aus ihrer Sicht ist es sehr schwierig, im Allgemeinen zu definieren, was interkulturelle Kompetenz ist und wie sie sich für die Einzelnen und eine Verwaltung lohnt.

Wenn aber zum Beispiel Beschäftigte nach einem interkulturellen Training an ihrem Arbeitsplatz konkret erleben, dass sie das Gelernte brauchen und es ihnen weiter hilft, werden sie einem Cultural Mainstreaming positiv gegenüber stehen. Ansatzpunkt müssen aus dieser Sicht die tatsächlich formulierten Bedürfnisse und Anforderungen am Arbeitsplatz sein. Die allerdings kennen natürlich die Betroffenen vor Ort am besten. Deshalb dürfe der Prozess der Einführung eines Cultural Mainstreaming nicht nur von oben nach unten verlaufen, er hängt sogar entscheidend davon ab, dass er auch von unten nach oben gespeist wird.

Wichtig, so Monika van Ooyen, sei aber, dass die Organisation tatsächlich auch strukturell verändert wird. Dies sei entscheidend für ein Mainstreaming. Und dann würden auch die Vorteile interkultureller Kompetenzen deutlicher zu Tage treten.

Dieser Ansatz der Veränderung von Organisation - so ein Teilnehmer - sei aus seiner Sicht in den bestehenden Ansätzen zum Cultural Mainstreaming nur sehr bedingt integraler Bestandteil. Das liege vielleicht daran, wurde aus dem Plenum ergänzt, dass Vieles, was unter den Begriffen Gender Mainstreaming, Managing Diversity oder Cultural Mainstreaming gefasst wird, genauso gut unter den Oberbegriff Antidiskriminierungspolitik passen würde, dies gelte zum Beispiel für die Förderpolitik.

Peter Döge sah das in einer Antwort etwas anders. Die klassische Antidiskriminierungspolitik ist in seinen Augen die Affirmative Action - was landläufig mit positiver Diskriminierung übersetzt wird. Dies sei durchaus auch Teil von Strategien wie Gender Mainstreaming. Hinzu kommt aber eine Organisationsentwicklung, die einerseits durch Strukturveränderung eine indirekte Diskriminierung verhindert und andererseits mehr Gleichwertigkeit schafft. Das leistet Antidiskriminierungspolitik so nicht. Kurz gefasst ist der Hintergrund von Gender Mainstreaming und auch Cultural Mainstreaming die Erkenntnis, dass Defizite nicht bei den Individuen liegen, sondern viel mehr in den Strukturen, die es nicht zulassen, dass die Individuen sich einbringen.

Eine Anmerkung zu dem Kontext, in dem über Cultural Mainstreaming debattiert wird, sei zum Schluss erwähnt, auch wenn sie zeitlich nicht am Ende der Diskussion fiel. Es müsse darauf geachtet werden - so eine Diskussionsteilnehmerin -, wie sich kulturelle Unterschiede verändern. Wenn zum Beispiel in einer Stadt wie Essen in absehbarer Zeit jedes dritte Kind einen Migrationshintergrund haben wird, heißt das nicht automatisch, dass diese Kinder in dieser Kultur fremd sind. Es sollten nicht kulturelle Differenzen betont werden, die möglicherweise so gar nicht mehr existieren.

In der Diskussionsrunde zum Thema „Fremdenfreundliche öffentliche Betriebe und Verwaltungen“ wurde das entsprechende Xenos-Projekt, das vom Bereich Migration und Qualifizierung beim DGB Bildungswerk durchgeführt wird, vorgestellt. Gleichmaßen ging es um Erfahrungen aus der Praxis. In knappen Einführungsreferaten wurde in das Thema eingeführt. Michaela Dälken stellte das Xenos-Projekt vor. Sie ist Öffentlichkeitsreferentin im Bereich Migration und Qualifizierung beim DGB Bildungswerk.

Dietmar Stoffels berichtete über die Situation bei der Rheinischen Bahngesellschaft und die Gründe, warum das Unternehmen sich an dem Projekt beteiligen wird. Stoffels leitet die Abteilung Personalentwicklung. In einem Unternehmen ist das oft die Stelle, an der die Entscheidungen darüber fallen, wo es in zehn Jahren steht und wie es sich in seinem Umfeld behaupten kann. In der Diskussion wurde Dietmar Stoffels unterstützt von Salvatore Bellusci. Er arbeitet als Bus- und Straßenbahnfahrer bei der Rheinbahn, ist Mitglied des Betriebsrats und als solches teilweise freigestellt. Ursprünglich sollte Bellusci nur an der Abschlussdiskussion teilnehmen. Es war aber der ausdrückliche Wunsch der Vertreter der Rheinbahn, dass beide über das Projekt diskutieren, da es partnerschaftlich von Geschäftsleitung und der betrieblichen Interessenvertretung getragen wird.

Arzu Altug schließlich ist Leiterin des Referats für interkulturelle Angelegenheiten bei der Stadt Hannover, das es seit 1998 gibt. Sie schilderte in ihrer Einführung das Bemühen ihres Referats um eine interkulturelle Öffnung in der Verwaltung und der Kommune insgesamt.

Michaela Dälken

Fremdenfreundliche öffentliche Betriebe und Verwaltungen

Die Notwendigkeit einer Entwicklung interkultureller Kompetenz bei öffentlichen Betrieben und Verwaltungen ergibt sich vor allem in zwei wesentlichen strukturellen Problemen; das ist zum einen die Beschäftigungssituation von MigrantInnen, zum anderen das Verhältnis öffentlicher Dienstleister zu ihren KundInnen.

Was die Beschäftigungssituation angeht, weist der deutsche Arbeitsmarkt nach wie vor eine deutliche ethnische Segmentierung auf. Ausländische ArbeitnehmerInnen arbeiten häufig in einem belastenden Arbeitsumfeld und auf gering qualifizierten Arbeitsplätzen, die durch den Strukturwandel in der Güterproduktion weiterhin wegfallen werden.

Besonders auffallend ist, dass ArbeitnehmerInnen mit Migrationshintergrund in öffentlichen Verwaltungen insgesamt und in öffentlichen Betrieben im nichtgewerblichen Bereich, bei Ausbildung und Beschäftigung deutlich unterrepräsentiert sind. Die Ursachen hierfür sind differenziert und vielfältig. So sind z.B. Einstellungstests einseitig auf den deutschen Kulturhintergrund ausgelegt und formelle Qualifikationen werden überbewertet. Das angeblich mangelnde Qualifikationsprofil von jungen MigrantInnen wird ebenfalls häufig als Ursache angeführt. Studien belegen aber, dass junge Menschen mit Migrationshintergrund, auch wenn sie die gleichen formalen Bildungsqualifikationen wie junge Deutsche nachweisen können, erhebliche Schwierigkeiten beim Zugang zu Ausbildung und Beschäftigung haben. Darüber hinaus bleiben Betätigungsfelder mit

hoheitlichen Aufgaben Menschen mit einer anderen Staatsangehörigkeit in der Regel gänzlich verschlossen.

Ursache für Ungleichbehandlung ist aber oft auch eine diffuse Angst vor Fremden. Dies gilt gerade für Bereiche mit Kundenkontakt. Das kommt dann etwa in der Frage zum Ausdruck: „Was sagen die Kunden, wenn sie von MigrantInnen bedient werden?“

Darüber hinaus werden Bilingualität und die daraus resultierenden Kommunikationskompetenzen immer noch nur unzureichend als Qualifikation wahrgenommen, obwohl Betriebe und Verwaltungen, die Personen mit Migrationshintergrund als (potenzielle) Kunden im Blick haben, deutlich eher bereit sind, Mitarbeiter ausländischer Herkunft als Transferbrücke anzusehen und einzustellen.

Weiterhin ist das Verhältnis Dienstleister - Kunde im Bereich von Verwaltungen und öffentlicher Betriebe zum Teil konfliktbeladen, da der Dienstleister gleichzeitig als Ordnungsbehörde auftritt. Diese Konfliktsituation ist für AusländerInnen gegenüber Menschen mit deutscher Staatsangehörigkeit häufig noch schwerwiegender, da die Behörde die existenziellen Grundlagen der Betroffenen, etwa Arbeiterlaubnisrecht, Aufenthaltsrecht, Sozialhilfe, etc., maßgeblich beeinflussen kann. Machtasymmetrien, wie sie in einem solchen Gefüge zu Tage treten, sind kennzeichnend für interkulturelle Beziehungen und bilden die Grundlage für Diskriminierungen.

Sachkonflikte können durch mögliche Sprachprobleme und kulturell bedingte Verhaltensweisen noch verschärft werden. Unterschiedliche, kulturell geprägte Verhaltensmuster, z.B. Körpersprache oder Sprachbilder, führen oft zu Missverständnissen zwischen Dienstleistern und KundInnen nichtdeutscher Herkunft. Diskriminierungen können so auch dort empfunden werden, wo keine diskriminierende Absicht vorhanden ist.

Aber auch eine in der Gesellschaft latent vorhandene Fremdenfeindlichkeit macht vor Verwaltungen und öffentlichen Betrieben nicht halt. Immer wieder geäußerte Stereotype und Vorurteile, sowohl von Seiten der deutschen MitarbeiterInnen - „Ausländer fordern nur, wollen aber von Pflichten nichts wissen“ -, als auch von Seiten der MigrantInnen - „Deutsche Beamte, z.B. die Polizei, benachteiligen Ausländer grundsätzlich“ -, verhindern ein aufeinander Zugehen und eine konstruktive Lösung der anstehenden Probleme.

In einer multiethnischen Gesellschaft ist es von daher dringend notwendig, MitarbeiterInnen von öffentlichen Betrieben und Verwaltungen interkulturelle Kompetenzen zu vermitteln. Diese erleichtern den KollegInnen im öffentlichen Dienst ihre alltägliche Arbeit, fördern die Integration und schaffen so die Voraussetzung für eine solidarische und demokratische Gesellschaft.

Ausgehend von diesen Überlegungen hat das DGB Bildungswerk das Xenos-Projekt „Fremdenfreundliche öffentliche Betriebe und Verwaltungen“ - kurz FöBeV - entwickelt. Kern des Projektes ist eine dreijährige interkulturelle Qualifizierung von Beschäftigten in den Verwaltungen.

Ziel von FöBeV ist die Förderung der interkulturellen Kompetenz in den Verwaltungen. Durch Sensibilisierung soll eine interkulturelle KundInnenorientierung erreicht werden, die Beteiligung von MigrantInnen an innerbetrieblicher Weiterbildung erhöht und die berufliche Eingliederung von Personen mit Migrationshintergrund erleichtert werden.

Die Schwerpunkte der Qualifizierung liegen in der konstruktiven Auseinandersetzung mit Konflikten und Spannungen, der interkulturellen Sensibilisierung für den Umgang mit Fremdheit und kultureller Vielfalt und in dem Erkennen und Respektieren von kulturell bedingten Verhaltensweisen. Daneben zielt die Qualifizierung auf die Stärkung der

interkulturellen Kompetenz von MitarbeiterInnen in Verwaltungen, dem Erlernen von Methoden der Stressbewältigung und des Konfliktmanagements, der Entwicklung von Maßnahmen zur interkulturellen Kundenorientierung und dem gemeinsamen Herausarbeiten von positiven Effekten einer multikulturellen Belegschaft (z.B. Bilingualität).

In der Umsetzung werden MitarbeiterInnen ausgewählter Beispiele des öffentlichen Dienstes betriebsintern mit der Perspektive geschult, sie zu MultiplikatorInnen weiter zu bilden. Sie werden so geschult, dass sie innerbetriebliche interkulturelle Konflikte früher erkennen und lösen können.

Bei der Durchführung des Projekts gibt es verschiedene Bestandteile. So wird zunächst ein dreitägiges interkulturelles Training pro Jahr (bei dreijähriger Dauer der Qualifikation) durchgeführt. Daran schließt sich ein zweitägiger Transferworkshop an.

Im Mittelpunkt des Trainings steht eine wertschätzende Selbst- und Fremdwahrnehmung. Bei der (kulturellen) Selbstreflexion werden eigene Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen (z.B. Sprachbilder/Körpersprache) kritisch hinterfragt. Es gilt, die eigene kulturelle Identität und deren Einfluss auf das interkulturelle Zusammenleben zu erkennen. Ziel ist die Erweiterung der Handlungskompetenz, im Berufsleben und/oder im Alltag und die gemeinsame Entwicklung alternativer Handlungskonzepte. Erfahrungen zum Thema Vorurteile und Diskriminierung von „Anders-Sein“ werden intensiv bearbeitet. Eigene und fremde Deutungs- und Wahrnehmungsmuster sollen sichtbar gemacht werden, um das Gegenüber zu verstehen. Das Erkennen und die Bearbeitung von Konflikten stehen hier im Vordergrund. Dabei soll es nicht um schnelle Lösungen gehen, sondern um eine konstruktive Auseinandersetzung mit Konflikten und Spannungen.

Um andere Lebensweisen und Wertvorstellungen nachvollziehen zu können, ist es notwendig, sich in andere hineinzusetzen. Deswegen werden die TeilnehmerInnen mit Hilfe von vor allem Rollenspielen und/oder Übungen, aber auch Arbeitsgruppen und Diskussionen, intensiv darin unterstützt, ihre Handlungsspielräume, das eigene Verhaltensspektrum, zu erweitern.

Das interkulturelle Training zielt nicht auf die Bereinigung, Verleumdung oder Vermeidung kulturgebundener Verhaltensweisen, sondern auf deren Wahrnehmung und Berücksichtigung. Es geht nicht darum, kulturelle Eigenheiten abzuschaffen mit dem Ziel einer kulturneutralen Kommunikation, sondern um eine wertschätzende Aufmerksamkeit für die kulturgebundenen Bewertungen, Verhaltenserwartungen und Verhandlungsrituale der GesprächspartnerInnen.

Neben dem Training findet pro Jahr eine gemeinsame Tagung aller Beteiligten statt, die auf zwei Tage ausgelegt ist. Die Behördentagungen wenden sich - basierend auf Freiwilligkeit - an TeilnehmerInnen sowie weitere interessierte MitarbeiterInnen in öffentlichen Verwaltungen.

Neben fachlicher Qualifizierung geht es hauptsächlich um einen Erfahrungsaustausch mit anderen öffentlichen Betrieben und Verwaltungen im Hinblick auf den Umgang mit Kunden unterschiedlicher nationaler, religiöser und kultureller Zugehörigkeit. Alltägliche Probleme und Missstände, aber auch positive Erfahrungen aus den unterschiedlichen Arbeitsbereichen und Regionen sollen kommuniziert und erörtert werden.

Auf der Internet-Seite des Bereichs Migration und Qualifizierung steht als geschützter Raum ein Internet-Diskussionsforum zur Vernetzung der Teilnehmenden und für den Erfahrungsaustausch zur Verfügung. Hier werden auch weitere Lerninhalte außerhalb der Trainings vermittelt.

Die Arbeitsergebnisse des Projekts werden in einem Kundenhandbuch „Interkulturelle Kundenbetreuung“ praxisorientiert zusammen gefasst. In den Seminaren und Tagungen werden die Bedürfnisse der beteiligten AkteurInnen ermittelt und gemeinsam nach Lösungsvorschlägen gesucht. Die so erlangten Erkenntnisse bilden die Grundlagen für das zu erstellende Handbuch „Interkulturelle Kundenbetreuung“. Dieses Handbuch soll einerseits den MitarbeiterInnen auch nach Abschluss des Projektes eine handlungsorientierte Hilfe für den alltäglichen Umgang mit KundInnen unterschiedlicher nationaler, religiöser und kultureller Herkunft geben. Andererseits ist es auch und gerade für jene MitarbeiterInnen öffentlicher Betriebe und Verwaltungen gedacht, die nicht persönlich an Veranstaltungen des Projektes teilnehmen können.

Die Zielgruppe der Maßnahmen sind betriebliche MultiplikatorInnen (u.a. Betriebs- und Personalräte, Frauenbeauftragte, Jugendvertreter, Vertrauensleute, Mitarbeitende von Personalabteilungen) und außerbetriebliche MultiplikatorInnen (u.a. Ausländerbeiräte, Ausländerbeauftragte, MitarbeiterInnen von RAAs, AussiedlerInnen und MigrantInnenorganisationen).

Teilnehmen können 15 MitarbeiterInnen der angesprochenen Verwaltungen. Die Auswahl der Teilnehmenden richtet sich nach den jeweiligen Erfordernissen der Verwaltungen. So wurden in den Verwaltungen gezielt bestimmte Bereiche angesprochen. In anderen Fällen gab es eine offene Ausschreibung in der gesamten Verwaltung. Das Projekt hat eine dreijährige Laufzeit und wird bis Herbst 2004 durchgeführt werden.

Das Beispiel Rheinische Bahngesellschaft AG, Düsseldorf

Das Projekt „Fremdenfreundliche Betriebe“ ist noch sehr jung. Insofern können wir noch keine Erfahrungen mit diesem Projekt vorweisen. Wir können jedoch etwas über die Gründe und Absichten sagen, die wir mit der Teilnahme an dem Projekt verfolgen. Die Teilnahme an dem Projekt ist auf eine Initiative des Betriebsrates und hier insbesondere des Herrn Bellusci zurückzuführen, der auf die Verwaltung zugekommen ist und uns hierzu einen entsprechenden Vorschlag gemacht hat.

Zunächst möchte ich das Unternehmen, aus dem ich komme, kurz vorstellen. Daraus ergeben sich auch Motive für unsere Teilnahme an dem Projekt. Die Rheinische Bahngesellschaft, kurz: Rheinbahn, ist ein Unternehmen im öffentlichen Personennahverkehr, beheimatet in Düsseldorf. Sie wurde gegründet 1896 und ist das größte Verkehrsunternehmen im Verkehrsverbund Rhein-Ruhr, der das gesamte Ruhrgebiet und das Rheinland südlich von Düsseldorf bis Dormagen umfasst.

Das Unternehmen gehört zu 100 Prozent der Stadt Düsseldorf. Wir befördern jährlich 203 Millionen Fahrgäste in Düsseldorf und um Düsseldorf herum. Die Fahrgastzahlen haben sich seit 1896 etwas wellenartig entwickelt. Der Höhepunkt lag Anfang der 60er Jahre mit 270 Millionen Fahrgästen. Dann wuchs der Individualverkehr immer mehr an und unsere Fahrgastzahlen sanken. Seit Beginn der 90er Jahre steigen die Fahrgastzahlen jährlich regelmäßig wieder an. Im Jahr 2001 fuhren genau 203,4 Millionen Fahrgäste mit unseren Bussen und Bahnen.

So wie sich die Fahrgastzahlen wieder nach oben bewegen, bewegt sich der Personalbestand leider nach unten. Als Unternehmen des öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) müssen wir uns auf einen EU-weiten Wettbewerb vorbereiten. Dies hatte zur Folge, dass wir Personal abbauen mussten und auch noch weiter abbauen müssen. Während wir im Jahr 1992 noch 4.251 Beschäftigte hatten, waren es Ende 2001 genau noch 3.257. Diese Zahl enthält auch noch eine Reihe von Altersteilzeitbeschäftigten, die sich in der Ruhephase befinden. Die Zahl der aktiven Beschäftigten dürfte mittlerweile bei ca. 3.000 liegen, davon sind rund 150 Auszubildende.

Der Anteil der ausländischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Rheinbahn liegt relativ hoch, bei 14,3 Prozent. Die meisten kommen aus der Türkei. Viele auch aus dem ehemaligen Jugoslawien, aus Griechenland und Italien. Insgesamt beschäftigen wir Mitarbeiter aus 33 unterschiedlichen Nationen. Innerhalb unserer Unternehmensleitlinien ist die gegenseitige Anregung und Unterstützung sowie das Respektieren anderer Anschauungen und Kulturen als Basis für eine gute Zusammenarbeit festgeschrieben.

Der Ausländeranteil der Wohnbevölkerung in Düsseldorf beträgt 17,6 Prozent. Unser Beschäftigtenanteil liegt etwas darunter, aber wir sind nahe dran. Wir verfügen zwar nicht über Zahlen zu unseren Fahrgästen mit ausländischer Staatsangehörigkeit, aber wenn ich die 17,6 Prozent Einwohner ausländischer Herkunft auf unsere Fahrgastzahlen umrechne, haben wir jährlich rund 35 Millionen Fahrgäste (!) mit ausländischer Staatsangehörigkeit.

Das ist mit ein Grund, warum wir gesagt haben, wir wollen die Chance nutzen und uns um eine interkulturelle Kundenorientierung bemühen und entsprechend dafür qualifizieren lassen. Dies kann mittelfristig für uns zum Wettbewerbsvorteil werden.

Die Ziele, die wir mit der Beteiligung an dem Projekt verbinden, sind - grob gesagt - eine Entwicklung und Förderung interkultureller Kompetenz, was zu einer Stärkung der interkulturellen Kunden- und Mitarbeiterorientierung führen soll. Wir erhoffen uns davon eine höhere Kundenzufriedenheit, eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit und somit auch ein verbessertes Betriebsklima.

Arzu Altug

Das Referat für interkulturelle Angelegenheiten in Hannover

Ich möchte die Ausführungen von Michaela Dälken vor allem in dem Punkt bestätigen, dass eine moderne Kommunalverwaltung und ein modernes Unternehmen in der bundesrepublikanischen Einwanderungsgesellschaft zunächst daran gemessen werden muss, ob die interkulturelle Öffnung und Kundenorientierung zur Programmatik gehört oder nicht. Die Landeshauptstadt Hannover hat mit der Einrichtung des Referats für interkulturelle Angelegenheiten bereits Juni 1998 die Weichen gestellt. Die Einrichtung des Referats basiert auf einem Beschluss der Ratsversammlung von März 1997. Mit der Aufgabenformulierung „Das Referat für interkulturelle Angelegenheiten soll das gleichberechtigte und friedliche Miteinander der unterschiedlichen kulturellen und ethnischen Bevölkerungsgruppen fördern.“ hat der Rat den Prozess der interkulturellen Öffnung - ohne ihn explizit so zu benennen - als eine wesentliche Querschnittsaufgabe der Stadtverwaltung definiert.

Eine wesentliche Voraussetzung der interkulturellen Öffnung der Kommunalverwaltung ist die Vermittlung von interkultureller Handlungskompetenz im Rahmen der verwaltungsinternen Fortbildung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Schon ein Jahr nach Einrichtung des Referats haben wir 1999 gemeinsam mit dem Amt für Personal und Organisation - Stelle für Aus- und Fortbildung - und mit Prof. Dr. Annita Kalpaka von der Evangelischen Fachhochschule Hannover die Umsetzung des Konzepts für interkulturelle Fortbildung angefangen. Was zunächst als Pilotprojekt angefangen hatte, ist mittlerweile Gegenstand der verwaltungsinternen Fortbildung geworden. Selbstverständlich gestaltet sich die Teilnahme von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht immer optimal, so dass Teilnehmermangel und Wartelisten sich manchmal abwechseln. Das Referat zeichnet für Idee, Konzept und Kooperationspartner. Finanziert werden diese Fortbildungen ganz regulär aus dem Fortbildungsetat.

In diesem Themenkontext ist Hannover bereits aus eigener Initiative und Mitteln aktiv. Mit anderen Worten: Interkulturelle Fortbildung wird in Hannover nicht erst mit der Beteiligung der Kommunalverwaltung am Xenos - Projekt realisiert. Vielmehr wollen wir mit der Zusammenarbeit mit dem DGB Bildungswerk im Xenos - Projekt auf unsere Fortbildungsarbeit bauen und über einen Zeitraum von drei Jahren neue Methoden und Lernsituationen kennen lernen sowie Impulse geben und nehmen. Ich will hier die Möglichkeiten, die das Projekt für die Landeshauptstadt Hannover bietet und somit Michaela Dälken nicht wiederholen. Auch mich hat Leo Monz für das Xenos - Projekt interessiert und für die Mitarbeit der Kommunalverwaltung Hannover angesprochen. Wir sind nach den Gesprächen mit zuständigen Kollegen in Hannover mittlerweile so weit, dass die Genehmigung für die Zusammenarbeit im Projekt vom Amt für Personal und Organisation vorliegt, so dass wir theoretisch starten können. Praktisch müssen noch einige Anstrengungen unternommen werden, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Teilnahme zu motivieren und die erforderliche TeilnehmerInnenzahl zu gewährleisten.

Ich persönlich hoffe, dass die Zusammenarbeit im Projekt und die Ergebnisse sich auf die Kommunalverwaltung in Hannover übertragen lassen werden, vor allem in der mittel- bis langfristigen Personalpolitik, und dass interkulturelle Kompetenz zu einer Schlüsselqualifikation wird, die wir durch Teilnahme von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Multiplikatoren dann schließlich auch selbst vermitteln können.

Da ich als einzige in diesem Forum vom Moderator gefragt worden bin, was mich für die Tätigkeit als Referatsleiterin qualifiziert, möchte ich diese Frage gern noch beantworten, auch wenn ich die Fragestellung etwas sonderbar finde, weil nur an mich gestellt.

Ich will nicht zu kultursensibel sein und unterstelle ihm ernsthafte Neugier. Ich bin von Hause aus Apothekenhelferin, damals waren Apothekenhelferinnen türkischer Herkunft Mangelware in Berlin. War nicht mein Traumberuf, denn ich wollte studieren. Damals habe ich von meiner Zweisprachigkeit profitiert. Ich habe sie angeboten und dafür entweder mehr Geld oder mehr Zeit für Beratung meiner Community haben wollen. Letzteres kam dabei heraus, und ich durfte meine ersten Erfahrungen in Gemeinwesenarbeit sammeln. Die Community ist mit mir von einer Apotheke zur nächsten gezogen. Zwischendurch habe ich auf der Abendschule den Realschulabschluss gemacht. Das war in den 70er Jahren.

Anfang 1980 bin ich zur Arbeiterwohlfahrt gegangen, um meine Nebentätigkeit zum bezahlten Job zu machen. Ich bin damals in der türkischen Beratungsstelle in Berlin-Kreuzberg gelandet, habe dort anderthalb Jahre gearbeitet und bin auch intern weiter qualifiziert worden. Danach wurde ich Mitarbeiterin im Projekt „Deutsche und Ausländer im Stadtteil - Integration durch den Kindergarten“. Projektträger war die Robert-Bosch-Stiftung. Dort bin ich als Sozialarbeiterin beschäftigt worden, obwohl ich keinen entsprechenden formalen Abschluss hatte. Allerdings nur für die Dauer des Projektes, aber mit der entsprechenden tariflichen Bezahlung. Hier war es möglich, das formale Sozialarbeiterdiplom durch berufliche und interkulturelle Kompetenz zu ersetzen - wenn auch temporär - und Qualifikation anders zu definieren.

1983 bin dann nach Hamburg gegangen und habe auf dem zweiten Bildungsweg an der Hochschule für Wirtschaft und Politik (HWP) studiert. Als Diplomsozialwirtin habe ich 1986 beim Deutschen Gewerkschaftsbund als Organisationssekretärin angefangen. Damit begann auch eine Binnenwanderung. Einsatz in mehreren Orten mit unterschiedlicher Dauer.

Danach habe ich meine Tätigkeit 1991 beim DGB für das Studium der Sozialökonomie an der HWP unterbrochen. Mit dieser weiteren Qualifikation als Dipl. Sozialökonomin bin ich 1993 als Referentin bei der Arbeitsgemeinschaft der Ausländerbeiräte in Hessen eingestiegen. Seit dem letzten Wechsel 1998 nach Hannover bin ich Leiterin des Referats für interkulturelle Angelegenheiten der Landeshauptstadt.

Zurück zum Thema. Interkulturelle Kompetenz in dieser Gesellschaft, die zu einer Einwanderungsgesellschaft geworden ist und als solche inzwischen auch politisch anerkannt wird, heißt auch, dass alle bisherigen Handlungskonzepte auf ihre Tauglichkeit hin überprüft werden müssen. Es muss insgesamt neu überlegt werden, wie man für die interkulturelle gesellschaftliche Realität neue Strukturen schafft und die Kommunalverwaltung verändert, die deutsch dominiert ist, obwohl gegenwärtig und zukünftig das Klientel sich anders zusammensetzt, was sich nicht nur in den Beschäftigtenzahlen im öffentlichen Dienst widerspiegelt.

In Hannover sieht es dabei prozentual nicht viel besser aus als in anderen Kommunen, obwohl dort immerhin 7,4 bis 7,5 Prozent Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund in der Verwaltung beschäftigt sind. Die Mehrheit dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeitet allerdings in den Bereichen, wo nur geringe Qualifikationsanforderungen gestellt werden. Das sind offizielle Angaben des Amtes für Personal und Organisation. Der Anteil von Auszubildenden mit Migrationshintergrund beträgt nicht mehr als 1,33 Prozent. Das heißt konkret, von den 600 Auszubildenden pro Jahr sind es gerade mal acht migrantische Auszubildende.

Nun, die Kommune kann das feststellen und glaubwürdig bedauern. Oder sie kann von sich aus initiativ tätig werden, um diese Situation zu ändern. Da stellt sich zunächst die Frage, ob man das ändern will. Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung in Hanno-

ver haben keine Leitlinien, dass mehr Migrantinnen und Migranten in der Verwaltung beschäftigt werden sollen. Durch Impulse aus dem Referat wird derzeit überlegt, was das für die interkulturelle Öffnung bedeutet und was die Verwaltung unternehmen soll und kann, um die Zahl der migrantischen Auszubildenden zu erhöhen. Die Voraussetzung dafür ist zunächst, die Zahl der migrantischen Bewerberinnen und Bewerber zu erhöhen. Dazu ist als Sympathieträger eine mehrsprachige Jobdrehscheibe entwickelt worden, die breit unter die Jugendlichen gestreut wird. Mit dieser Jobdrehscheibe informiert die Landeshauptstadt Hannover über ihre eigenen Ausbildungsberufe. Dieser Schritt ist erst der Anfang einer handlungs- und ergebnisorientierten Initiative, aus der sich andere Fragestellungen entwickeln, wie kultursensible Einstellungstests, interkulturelle Kompetenz der Ausbilder u.a. Weitere Fragestellungen entwickeln sich im Laufe des Prozesses als lernender Organisation.

Nachfragen und Diskussion

Da das Projekt „Fremdenfreundliche öffentliche Betriebe und Verwaltungen“ noch am Anfang steht, lässt sich über praktische Erfahrungen noch nicht viel sagen. Allerdings gibt es Erfahrung damit, wie ein konkreter Betrieb auf die Idee kommt, sich an dem Projekt zu beteiligen, woher der Anstoß kam und wie es dann weiterging. Wie das bei der Rheinischen Bahngesellschaft verlief, schilderte auf Nachfrage zunächst Betriebsrat Salvatore Bellusci extrem knapp mit Blick auf Leo Monz vom Bereich Migration und Qualifizierung beim DGB Bildungswerk: „Der Leo ist das schuld.“ Dann wurde er doch noch etwas ausführlicher.

Bellusci arbeitet in einem der sieben Betriebshöfe der Rheinbahn. Da liegt der Ausländeranteil nicht bei 14 Prozent, wie im Durchschnitt des Unternehmens, sondern bei 30 bis 35 Prozent. Da hat sich eine Gruppe von rund 20 Beschäftigten heraus gebildet, die regelmäßig an Seminaren und Tagungen zu migrationspolitischen Themen teilnimmt und sich auch ansonsten mit dem Thema befasst. Inzwischen sind auch Beschäftigte aus anderen Betriebshöfen zu der Gruppe gestoßen.

Auf einem Seminar in Hamburg machte Leo Monz den Vorschlag, etwas gemeinsam zu machen, und sprach dabei über das Projekt. Zurück in Düsseldorf folgten noch einige Telefonate und Bellusci sprach den Arbeitsdirektor an. Dann ging es aus seiner Sicht überraschend schnell. Kostenfragen mussten geklärt werden, weil die TeilnehmerInnen für die Seminare freigestellt werden müssen, man musste sich darauf einigen, nach welchen Kriterien die TeilnehmerInnen festgelegt werden. Das funktionierte zügig. Erleichtert wurde das - so Bellusci - ganz sicher dadurch, dass der Betrieb gewerkschaftlich ist.

Dietmar Stoffels sah die Initiative aus seiner Sicht als Leiter der Personalentwicklung. Er musste dem Arbeitsdirektor das Projekt erläutern, da dieser bei der ursprünglichen Vorstellung verhindert war. Die erste Reaktion war ein kleiner Schreck wegen der Projektdauer von drei Jahren und den sich daraus ergebenden Fehlzeiten an dem originären Arbeitsplatz. Dann hat er aber erklärt, es solle ausgeschrieben werden, um wissen zu können, welches Interesse besteht. Es wurde offen ausgeschrieben, weil - so Stoffels - niemand verpflichtet werden sollte. Auf die Ausschreibung haben sich 16 Beschäftigte beworben, davon 12 aus dem Fahrdienst. Dazu kommen der Leiter des Ausbildungsbetriebs, die Leiterin der Sozialberatung, ein Betriebshofmanager, der einen der sieben Betriebshöfe leitet, und zwei Mitarbeiter aus dem Werkstattbereich. Als Stoffels die Liste dem Arbeitsdirektor vorgelegt hat, erklärte der ihm, er solle alle in das Projekt schicken. So gesehen ist es dann auch aus Sicht von Stoffels eher einfach gewesen. Bei der Zusammensetzung ist er froh, dass sich so viele aus dem Fahrdienst beworben haben und MitarbeiterInnen aus höheren Hierarchien. Er bedauert allerdings, dass sich niemand aus dem Vertrieb, also dem Fahrkartenverkauf beworben hat und keine Fahrausweisprüfer. Denn gerade bei diesen beiden Funktionen gibt es häufiger einmal Konflikte.

Ein anderer Komplex von Nachfragen bezog sich auf die praktische Ausgestaltung der interkulturellen Trainings: Wieso läuft der Beratungsprozess über drei Jahre? Zielt die Beratung nur auf Personalentwicklung - beschränkt sie sich also auf die individuelle Fortbildung von Beschäftigten - oder ist das verbunden mit einer Organisationsentwicklung? Und natürlich fehlte auch nicht die Frage, inwieweit MigrantInnen als TeilnehmerInnen, vor allem aber auch als TrainerInnen, in die Maßnahmen einbezogen sind.

Die letzte Frage war am einfachsten zu beantworten. Natürlich werden MigrantInnen gezielt für eine Teilnahme angesprochen. Sie haben ja nicht automatisch eine interkulturelle Kompetenz. Was die Leitung der Trainings angeht, wird das von zwei Frauen ge-

macht, eine externe Trainerin, die Deutsche ist, und eine Trainerin, die beim Bereich Migration und Qualifizierung des DGB Bildungswerks beschäftigt ist. Diese ist Polin.

Die Fragen nach Dauer der Beratung und Organisationsentwicklung hängen aus Sicht von Michaela Dälken durchaus zusammen. Unternehmen stehen derzeit sowieso in einem stetigen Wandlungsprozess, damit sie sich angesichts der sich rapide ändernden Marktbedingungen und knappen Kassen in den öffentlichen Haushalten den Anforderungen stellen können. Bei einer Laufzeit der Beratung von drei Jahren sei es eher möglich, das Thema interkulturelle Kompetenz im Bewusstsein zu halten und so indirekt auf die Organisationsentwicklung Einfluss nehmen zu können. Deshalb wird auch jede Maßnahme konkret auf die speziellen Bedürfnisse des jeweiligen Betriebs bzw. der jeweiligen Verwaltung zugeschnitten. Am Anfang steht eine Information darüber, welche Schwierigkeiten und Wünsche es gibt, aber auch darüber, welche Veränderungen anstehen.

Auch für Implementierung interkultureller Kompetenz ist eine Beratungsdauer von drei Jahren aus Sicht des Bereichs Migration und Qualifizierung angemessen. Da es um einen Beratungsprozess geht, der Erfahrungen aus der Praxis aufnimmt und verarbeitet, kann dies über einen längeren Zeitraum besser ermöglicht werden als etwa innerhalb eines Jahres. Das Training ist generell so angelegt, Reflexionsphasen einzubauen. Nach einem dreitägigen Training folgt eine Reflexionsphase und schließlich ein zweitägiger Workshop, und dies einmal jährlich über einen Zeitraum von drei Jahren.

Darauf angesprochen, was er persönlich als Straßenbahnfahrer von dem interkulturellen Training habe, verwies Salvatore Bellusci auf die große Zahl ausländischer Fahrgäste, die er befördert. Er erwarte von dem Training schon, dass er nach den drei Jahren und ansatzweise auch schon vorher weiß, wie er sich bei möglichen Konflikten zu verhalten habe. Gelernt werde dies, so Michaela Dälken, bei den interkulturellen Trainings, etwa in Rollenspielen, bei denen kulturell geprägtes unterschiedliches Verhalten erkannt und gelernt wird.

Neben der Frage der interkulturellen Kompetenz wurde auch diskutiert, wie die Zahl ausländischer Beschäftigter in öffentlichen Betrieben und Verwaltungen gesteigert werden könne. Nicht unerwartet tauchte die Frage nach der Quote auf. Wäre das, wenn die Haushaltslage wieder besser sei - wurde Arzu Altug gefragt - ein gangbarer Weg?

Eine Quotierung hängt nicht unbedingt mit der Haushaltslage zusammen. Man könne auch - so Arzu Altug - über interne Ausschreibungen versuchen, eine Quote herzustellen und die Ausschreibungen entsprechend formulieren. Dies sei derzeit aber keine Lösung. Ein erstes Problem: Was geschieht, wenn die Quote nach einem Jahr nicht erreicht wird? Soll sie auf niedrigerem Niveau neu festgesetzt werden? Über Quotierung zu reden setzt voraus, dass es genügend Leute gibt, die die Voraussetzungen haben, um die entsprechenden Stellen - etwa in qualifizierteren Bereichen - besetzen zu können. Dies ist aber nicht unbedingt gegeben.

In der Personalplanung sollte versucht werden, jenseits einer starren Quotierung neue Wege zu gehen und verschiedene Modelle zu entwickeln und auszuprobieren. In der Diskussion wurde darauf verwiesen, dass Spätaussiedler aus der ehemaligen Sowjetunion häufig über eine gute Qualifikation verfügen. Die arbeiten dann aber oft nicht auf entsprechenden Stellen, sondern sind arbeitslos oder in ABM-Maßnahmen, auch in der Verwaltung. Die könnten also ganz anders eingesetzt werden. Dies wäre eines, worauf in der Personalplanung geachtet werden müsste, was allerdings stellenweise zumindest im Ansatz schon geschieht.

Es sei nicht nur wichtig zu versuchen, die Zahl der MigrantInnen in der öffentlichen Verwaltung zu erhöhen, sondern auch, sie nicht auf ungelernete Tätigkeiten zu reduzieren. Der Ansatzpunkt dafür - so Arzu Altug - ist die interne Fortbildungsarbeit. Ziel muss es sein zu sehen, welche Tätigkeit die Betroffenen ausüben und wo die Weiterbildung ansetzen kann. Und es muss versucht werden, auch Umsetzungsmöglichkeiten für die Betroffenen zu finden. Eine Weiterbildung nützt wenig, wenn sie nicht auch auf einer Arbeitsstelle angewendet werden kann.

Hier muss dann auch ein Referat für interkulturelle Angelegenheiten oder eine Ausländerbeauftragte aktiv werden und zum Beispiel überlegen, wie entsprechende Stellen geschaffen werden können, für die es auch Bedarf gibt. Etwa aus den Sozialämtern kommt immer wieder einmal eine Anfrage, wie es möglich sei, sich interkulturell zu öffnen. Da wird dann ein Konzept entwickelt. Darin gibt es dann auch immer bestimmte praktische Arbeiten, die erledigt werden müssen und bei denen Mehrsprachigkeit hilfreich ist. Entsprechend diesen Anforderungen können dann die Weiterbildungen konzipiert werden.

Bei solchen Ansätzen muss - dies ein Fazit der Diskussion - Fantasie und Kreativität entwickelt werden, um die internen Strukturen so zu öffnen, dass die Kundschaft zufriedener ist und MigrantInnen die Chance haben, für eine andere Tätigkeit qualifiziert zu werden.

Podiumsdiskussion

„Drecksarbeiter, Exoten, Multikultis: Beschäftigungschancen und -barrieren für MigrantInnen im öffentlichen Dienst“ war der Titel der abschließenden Podiumsveranstaltung. Miteinander diskutierten Nejla Bicakoglu-Murzik vom nordrhein-westfälischen Ministerium für Städtebau und Wohnen, Dimitria Clayton vom Landeszentrum für Zuwanderung NRW, Salvatore Bellusci, Betriebsrat bei der Rheinbahn in Düsseldorf, und Manfred Kreuzer, Leiter des Kundenbereichs Ausbildungsmarkt beim Arbeitsamt in Köln. Moderiert wurde die Diskussion von der Journalistin Isabel Schayani.

In einer ersten Runde stellten sich die TeilnehmerInnen in kurzen Interviews etwas ausführlicher vor, als das gemeinhin üblich ist.

Salvatore Bellusci kam mit zehn Jahren nach Deutschland, genauer: nach Düsseldorf und ist überzeugter Düsseldorfer Patriot. Nach Köln fährt er nur etwa alle vier Jahre, und dann „gezwungenermaßen“ wie er sagt. Die augenzwinkernde Rivalität der beiden rheinischen Metropolen hat er verinnerlicht.

Bellusci arbeitet bei der Rheinbahn, einem Nahverkehrsunternehmen, und ist in der dritten Legislaturperiode Mitglied des Betriebsrats. Er ist einer von drei Betriebsräten mit Migrationshintergrund, drei von 23. Das entspricht nicht dem Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund. Im Bereich der Vertrauensleute sieht es nach Auskunft von Bellusci sehr viel besser aus.

17 Prozent der Beschäftigten bei der Rheinbahn sind MigrantInnen. Sie arbeiten hauptsächlich als Bus- und Straßenbahnfahrer und in den Betriebshöfen. Nur sehr wenige in der Verwaltung. In leitenden Positionen gibt es keine MigrantInnen, jedenfalls „nicht, dass ich wüsste“, so Bellusci. Auf der mittleren Ebene, im sogenannten Fahrdienstbereich, mit dessen Hilfe das Verhalten der Fahrer beobachtet wird, sind es einige, aber eben keine Leitenden.

Das kann sich aber künftig ändern, meint Bellusci. Seit zwei, drei Jahren geht zwar die Zahl der Auszubildenden mit Migrationshintergrund zurück, aber diejenigen, die jetzt ihre Ausbildung beginnen oder sie gerade abgeschlossen haben, verfügen über eine bessere schulische Vorbildung. Viele haben Abitur. Salvatore Bellusci ist davon überzeugt, dass es in einigen Jahren auch MigrantInnen in leitenden Funktionen bei der Rheinbahn geben wird. Und er bedauert ein wenig, dass er die Chance nicht hatte. In seiner Generation war der Weg vorgezeichnet: Hauptschule, wenn überhaupt, und dann ein Beruf am unteren Ende der Skala.

Aber es geht ja nicht nur um höhere Jobs. Nach wie vor ist es für Jugendliche mit Migrationshintergrund bisweilen schwierig, einen Ausbildungsplatz zu finden. Da kann ein Betriebsrat schon einmal weiterhelfen. So wurde Bellusci zu Beginn des letzten Ausbildungsjahres vom Personalleiter angesprochen, ob er nicht jemanden kennt, der eine Lehre als Lackierer beginnen möchte. In dem Bereich waren zwei Plätze unbesetzt. Er kannte einen, den Sohn eines ausländischen Kollegen, und der hat die Stelle bekommen.

Dimitria Clayton leitet das Sachgebiet ethnische Minderheiten im Landeszentrum für Zuwanderung NRW in Solingen. Ein Schwerpunkt ihrer Arbeit ist das Thema MigrantInnen im öffentlichen Dienst. Ein Beispiel ist ihr persönlicher Werdegang. Sie wurde in den USA geboren und ist dort aufgewachsen. Studiert hat sie in Köln und Amsterdam und einen Abschluss in Politologie gemacht. Sie hat für die Grünen im Landtag gearbeitet und für das Migrantenforum in Brüssel.

Ganze 2,6 Prozent der Beschäftigten im öffentlichen Dienst haben einen Migrationshintergrund. Und von denen, die drin sind - so Dimitria Clayton - üben 90 Prozent un- und angelernte Tätigkeiten aus. Dass MigrantInnen angesichts solcher Zahlen in höhere Positionen aufsteigen können, ist eher unwahrscheinlich. Und auch diejenigen, die formale Voraussetzungen erfüllen, werden zu wenig gefördert, um fit zu sein für Führungspositionen.

Zu den Haupthindernissen, vor denen MigrantInnen bei Zugang zum öffentlichen Dienst stehen, wird in der öffentlichen Debatte zumeist die Tatsache benannt, dass die Bildungsabschlüsse nicht hochwertig genug sind. Das macht es schwierig, mit den Deutschen auf dem Arbeitsmarkt zu konkurrieren. Ein anderes Hindernis ist rechtlicher Natur. Dimitria Clayton verweist darauf, dass Nicht-Deutsche bzw. Drittstaatsangehörige - zumindest in der Regel - nicht verbeamtet werden können. Allerdings sind nur 30 Prozent der Stellen im öffentlichen Dienst Beamtenstellen. Die entscheidende Rolle spielen die Angestelltenverhältnisse.

Dimitria Clayton sieht aber auch ein strukturelles Problem, eine Diskriminierung auf Grund von Rassismus. Sie befürchtet, dass es schon so etwas wie Vorurteile gibt, die auch in der Personalauswahl wirksam werden. Es kommt tatsächlich vor, dass Bewerber nicht genommen werden, nur weil sie zufällig türkischer Herkunft sind oder eine schwarze Hautfarbe haben. Dies wolle man aber oft nicht wahr haben, und es wird auch nicht überprüft.

Es gibt in Deutschland keine Antidiskriminierungsbeauftragten, die bei den Auswahlverfahren hinzugezogen werden und darauf achten, dass Menschen, unabhängig von der Herkunft, eine faire Chance erhalten. Die Klischees und Vorurteile, wonach Ausländer kulturell nicht anpassungsfähig seien, sie aus autoritären Strukturen kämen und ihnen deshalb eine gewisse Selbstständigkeit fehle, dürfen im Auswahlverfahren keine Rolle spielen. Es muss um die persönliche Qualifikation gehen, die sie mitbringen, etwa auch Mehrsprachigkeit.

Schließlich fehlt oft auch der politische Wille. Viele Personalverantwortliche sehen keinen Anlass, sich um eine Zielgruppe besonders zu bemühen, wenn sowieso Stellen abgebaut werden. Und es kostet Geld, entsprechende Konzepte zu entwickeln.

Nejla Bicakoglu-Murzik zählt zu den MigrantInnen, die in der beruflichen Hierarchie weit nach oben geklettert sind. Sie kam als Kind nach Deutschland, hat Erziehungswissenschaften studiert und ihre erste Stelle in der Beratungsstelle zur Qualifizierung ausländischer Nachwuchskräfte in Köln angetreten. Es folgte ein - wie sie sagt - kurzes Intermezzo beim Landesarbeitsamt. Danach hat sie bei der Bundesausländerbeauftragten im Bereich Arbeitsmarkt und Bildung gearbeitet. Anschließend ging es zurück ans Landesarbeitsamt, diesmal als Pressesprecherin. Die nächste Veränderung führte ins Arbeits- und Sozialministerium in NRW, wo sie sich mit dem Thema Bildung und Migranten befasst hat. Seit dem letzten Wechsel arbeitet sie als Referentin im nordrhein-westfälischen Ministerium für Städtebau und Wohnen.

Angesichts dieser durchaus beeindruckenden Liste findet Nejla Bicakoglu-Murzik, dass sie irgendwie zur richtigen Zeit am richtigen Ort war. Ein Beispiel: Als Frau Schmalz-Jacobsen das Amt der Ausländerbeauftragten übernahm, wollte sie bewusst mehr Menschen ausländischer Herkunft beschäftigen. Die Chance hat sie genutzt und ist beim Landesarbeitsamt, wo sie Berufsberaterin für Abiturienten und Hochschulüler werden sollte, ausgeschieden.

Da Verwaltungen zumeist sehr gewachsene Strukturen sind, stehen sie allem Fremden und Neuen eher verschlossen gegenüber. Und dazu zählen auch MigrantInnen. Diese

Erfahrung hat wohl nicht nur Nejla Bicakoglu-Murzik gemacht. Und da sie - wie sie sagt - ganz gut als Kölnerin durchgeht, also wenig exotisch wirkt, wurde ihr immer gesagt, dass sie ja so sei „wie wir“. Man hatte dann eine Türkin beschäftigt - die war aber wie man selber.

Manfred Kreuzer ist von Hause aus Volkswirt. Er leitet im Arbeitsamt Köln den Kundenbereich Ausbildungsmarkt. Vorher hatte er in anderen Bereichen der Arbeitsverwaltung gearbeitet.

Als Fachmann für den Ausbildungsmarkt kennt er auch das Berufswahlverhalten der Jugendlichen. Bei den Jungen und Mädchen stehen als Wunschberufe kaufmännische Berufe weit oben, also Bürokaufmann bzw. Bürokauffrau, Einzelhandelskaufleute, speziell bei Mädchen Arzthelferin, bei den Jungen Kfz-Mechaniker. Dabei unterscheiden sich Jugendliche deutscher und ausländischer Herkunft nicht. Berufe im öffentlichen Dienst zählen nicht zu den Favoriten.

Es ist nun nicht die Aufgabe der Berufsberatung, hier lenkend einzugreifen und die Jugendlichen auf den öffentlichen Dienst zu orientieren. In den Berufsinformationszentren wird über die Palette von Berufen informiert, um den Jugendlichen die Chance zu geben, selber eine Entscheidung zu treffen. Daneben muss natürlich unterschieden werden zwischen der Neigung der Jugendlichen und ihrer Eignung. Jeder Jugendliche bringt bestimmte schulische Voraussetzungen mit. Und es gibt die Möglichkeit, Testverfahren zu durchlaufen, mit denen die Jugendlichen herausfinden, wo sie mit ihren Voraussetzungen am besten hinpassen.

Über Berufe zu informieren und den Jugendlichen dabei zu helfen, ihre Möglichkeiten einschätzen zu können, ist der zentrale Ansatz der Berufsberatung. Da wird dann nicht nach deutscher oder ausländischer Herkunft unterschieden. Unterschieden wird allerdings nach dem Schulabschluss. Es ist natürlich ein Unterschied, ob jemand einen Hauptschulabschluss hat oder das Abitur. Das prägt auch das Wahlverhalten der Jugendlichen in Bezug auf den Beruf. Natürlich erfahren HauptschülerInnen im Laufe ihrer Schulzeit, dass sie es schwerer haben werden, einen Ausbildungsplatz zu finden als AbiturientInnen.

Wo sind die Ansätze, um die Ausbildungssituation ausländischer Jugendlicher zu verbessern? Die Frage wurde in der Podiumsdiskussion zunächst in den Mittelpunkt gestellt. Ein Ansatz ist die Betrachtung der rechtlichen Rahmenbedingungen.

Dimitria Clayton sah sich zwar nicht in der Lage abzuschätzen, wie viel sich quantitativ hier etwas verändern lässt, vertrat aber schon die Meinung, dass rechtliche Veränderungen notwendig seien. So gibt es bestimmte Berufe, für die die deutsche Staatsbürgerschaft nötig ist, ohne dass es dafür irgendeinen logischen Sinn gibt. Das absurdeste Beispiel dafür ist der Schornsteinfeger, der für seine Berufsausübung einen deutschen Pass braucht, seit einiger Zeit reicht auch der Pass eines EU-Mitgliedstaates. Allerdings bewegt sich auch etwas. Im Polizeidienst ist die Möglichkeit geschaffen worden, dass aus einer sogenannten dienstlichen Notwendigkeit heraus auch Nichtdeutsche Polizeibeamte werden können.

Bei der rechtlichen Regelung des Zugangs zum Beruf muss dann noch unterschieden werden zwischen Unionsbürgern und Drittstaatsangehörigen. Unionsbürger sind weitgehend gleichgestellt. Ein Problem ist allerdings auch hier die Anerkennung von Qualifikationen, die im Ausland erworben wurden.

Mit der notwendigen Umsetzung der EU-Richtlinien zur Antidiskriminierung in nationales Recht werden Fragen des Berufszugangs - so Dimitria Clayton - auch rechtlich gere-

gelt werden müssen. Ein Allheilmittel gegen Benachteiligung auf dem Arbeitsmarkt ist das aus ihrer Sicht freilich nicht.

Eine andere - mögliche - Rahmenbedingung ist die Einführung einer Quote für AusländerInnen.

Salvatore Bellusci vermag der Idee nicht viel abzugewinnen. Als Vater zweier schulpflichtiger Kinder hat er die Erfahrung gemacht, dass hier der Hebel angesetzt werden muss, und zwar vor allem durch bessere Information. So gab es bei seinen Kindern im neunten Schuljahr keinen Termin für die Berufsberatung, obwohl dieses das wichtigste ist, weil die Jugendlichen sich mit dem Abschlusszeugnis des neunten Schuljahrs für eine Lehrstelle bewerben. Hier müsste konsequenter beraten werden. Andererseits sieht er in dem Unternehmen, in dem er beschäftigt ist, dass von den 40 Auszubildenden im Vorjahr 15 Ausländer waren. Die haben sich also gegenüber den deutschen Jugendlichen durchgesetzt. Denn immerhin bewerben sich jährlich rund 1000 SchulabgängerInnen. Dies zeige ihm - so Bellusci -, dass die jungen Leute mit Migrationshintergrund ihren Weg gehen, wenn sie - und auch die Eltern - vernünftig beraten werden.

Auch Nejla Bicakoglu-Murzik lehnt eine Quotierung eher ab. Aus der Debatte um die Beteiligung von Frauen sei bekannt, dass eine Quote für den Zugang vielleicht hilfreich sei, wenn es dann aber um den beruflichen Aufstieg gehe, gibt es immer Mittel und Wege, um Frauen auszuschließen. Da seien Mainstreamingstrategien schon hilfreicher.

Etwas anderes sei es, wenn Verbände oder Unternehmen für sich eine Quote setzen und sagen: Ab morgen machen wir Nägel mit Köpfen und stellen vorrangig MigrantInnen ein, da wir deren Anteil erhöhen wollen. Sie habe schon an einigen Veranstaltungen zum Thema Partizipation von MigrantInnen auf dem Arbeitsmarkt oder im öffentlichen Dienst teilgenommen, aber - so Nejla Bicakoglu-Murzik - kein Vertreter der verschiedenen Institutionen oder Verbände ist aufgestanden und hat gesagt: „Hier sind so viele qualifizierte MigrantInnen, bewerben Sie sich bei uns, wir brauchen Sie, weil wir unseren Anteil an AusländerInnen erhöhen wollen.“

Der Hintergrund eines solchen Vorgehens wäre zwar auch eine Quotierung, aber eine von innen gewachsene, die auf der Erkenntnis beruht, dass eine Organisation die ethnische und soziale Differenzierung einer Gesellschaft widerspiegeln sollte. Diese Erkenntnis wächst zwar in der Gesellschaft, sie wird aber noch zu wenig in Handeln umgesetzt.

Die Idee, dass eine Quote von innen heraus wachsen müsse, teilt auch Manfred Kreuzer.

Bei Jugendlichen sei zudem eine andere Problematik gravierender. In Köln sind 30 Prozent der Schulabgänger junge Ausländer, der Anteil der ausländischen Jugendlichen an den Auszubildenden in Köln beträgt aber nur 12,6 Prozent. Da stelle sich - so Kreuzer - die Frage, wo der Rest bleibe. Die suchen sich einfache Jobs, was in Zeiten guter Konjunktur vielleicht gehe, aber generell keine dauerhafte Lösung sei. Wichtig ist die Berufsausbildung. Dafür müssen die jungen Leute motiviert werden. Und eine strikte Quote beim Arbeitsamt könnte dazu kaum beitragen. Deshalb gibt es eine enge Kooperation des Arbeitsamts mit zahlreichen Organisationen, die die betroffenen Jugendlichen erreichen können, in der Regel Selbstorganisationen von MigrantInnen. Entscheidend ist es, die Jugendlichen und auch deren Eltern zu motivieren, eine Berufsausbildung aufzunehmen. Solange diese Motivation nicht da sei, läuft eine Quote, etwa für Azubis, ins Leere. Aber auch das Arbeitsamt Köln sieht sich hier in der Verantwortung und plant, verstärkt bei Betrieben und Verwaltungen für die Ausbildung von jungen MigrantInnen zu werben.

Eine Rolle beim Zugang zum Beruf - das gilt auch für den öffentlichen Dienst - spielen auch die sprachlichen Fertigkeiten. Die Frage ist freilich, wie diese Rolle zu bewerten ist. Sollten etwa MigrantInnen bei Sprachtests anders bewertet werden als Muttersprachler?

Aus Sicht von Dimitria Clayton geht es weniger darum, bei Tests andere Maßstäbe anzulegen. Zunächst einmal müsse beurteilt werden, in welchen Bereichen des öffentlichen Dienstes welche Sprachbeherrschung nötig ist. Da gibt es natürlich Unterschiede. Daneben müssen in eine Bewertung auch andere Fähigkeiten einbezogen werden. Das naheliegende Beispiel ist Mehrsprachigkeit. Wenn zum Beispiel Schwierigkeiten in der deutschen Sprache vorhanden sind, wird das ausgeglichen durch die Beherrschung z.B. von Türkisch. Schließlich - so Dimitria Clayton - ist es keine Schwierigkeit, berufsbezogenen Sprachunterricht zu organisieren.

Auf betrieblicher Ebene können Betriebsräte darauf hin wirken, dass Sprachtests nicht zu hoch bewertet werden. Und es gibt - so Salvatore Bellusci - bei der Rheinbahn auch internen Sprachunterricht. Dies allerdings bisweilen auch aus der Not heraus. So hat das Unternehmen vor einiger Zeit dringend Fahrer gebraucht und Leute eingestellt, die schlecht Deutsch sprachen. Die haben dann parallel zur Fahrschule Deutschunterricht bekommen.

Über eine andere Fragestellung kam ein Teilaspekt der Quotierung wieder in die Diskussion: Würde es die Situation verbessern, wenn in Stellenausschreibungen darauf hingewiesen würde, dass BewerberInnen mit Migrationshintergrund bevorzugt würden?

Es würde sie zwar sehr überraschen, eine solche Anzeige zu lesen, aber - so Nejla Bicakoglu-Murzik - vorstellen könne sie sich das durchaus. Die Bundesrepublik ist ein multiethnisches Land und gleichzeitig stark von Globalisierung betroffen. Interkulturelle Kompetenzen, sei es die Beherrschung mehrerer Sprachen, sei es die Fähigkeit, zwischen Kulturen zu vermitteln oder in verschiedenen Kulturen zu leben, sind Kompetenzen, nach denen ein solches Land eigentlich lechzen müsste. Das ist aber nicht so. Wenn Menschen bikulturell geprägt sind, wird das nicht als Vorteil, sondern als Defizit gesehen. Nejla Bicakoglu-Murzik würde sich wünschen, dass die Gesellschaft an sich selbst den Anspruch formuliert, interkulturell zu sein und das auch politisch gefördert wird. Das wäre dann eine weitsichtige Politik.

Auf die Tatsache, dass es bereits gelegentlich Ausschreibungen gibt, in denen MigrantInnen besonders aufgefordert werden, sich zu bewerben, verwies Dimitria Clayton. Allerdings wisse sie nicht, ob das tatsächlich dazu führt, dass immer mehr Menschen mit Migrationshintergrund dann auch auf die entsprechenden Arbeitsplätze kommen. Diese Vorgehensweise sei aber sehr zu begrüßen. Als Beispiele nannte Dimitria Clayton die Ausschreibungen des Landeszentrums für Zuwanderung und der Stadt Köln in zumindest einigen Bereichen, etwa in dem der Antidiskriminierungsbeauftragten.

Neben den Ansätzen, in den Strukturen etwas zu verändern, damit der Zugang zum Arbeitsmarkt für Menschen mit Migrationshintergrund erleichtert wird, wurde in der Diskussion auch die Notwendigkeit von Vorbildern thematisiert.

Aus der Sicht von Nejla Bicakoglu-Murzik sind Vorbilder auf jeden Fall wichtig. Wie - so fragt sie - solle ein junges türkisches Mädchen den Wunsch entwickeln, Fernsehmoderatorin zu werden, wenn sie nie in ihrem Leben eine Fernsehmoderatorin ausländischer Herkunft erlebt hat? Glücklicherweise gibt es inzwischen in verschiedenen Sendungen ModeratorInnen ausländischer Herkunft, mit denen sich Jugendliche mit Migrationshintergrund identifizieren können.

Ganz ähnlich ist es für Dimitria Clayton beruhigend, dass es jedes Jahr ein paar Vorbilder mehr gibt, auch wenn es nur ein paar sind. Die sind aber nicht nur Vorbilder, sondern zumindest potenziell auch Mentoren, die dafür sorgen, dass andere Angehörige ethnischer Minderheiten nachkommen, in den Bereich, wo sie tätig sind. Als Vorbild aktiv zu sein, geht aber auch ganz anders. So berichtete Dimitria Clayton von einem Azubi-Stammtisch in Köln, wo junge MigrantInnen, die eine Ausbildung erfolgreich abgeschlossen haben und im Berufsleben stehen, andere informieren, die bestimmte Berufe anstreben. Da wird dann gemeinsam überlegt, wie die Einzelnen das schaffen können.

Mit der Einbeziehung des Plenums in die Diskussion kam noch einmal die Frage der Quotierung auf. Ein pragmatisch griffiges Argument: Es gibt Schlimmeres als den Quotenausländer, das ist der Alibiausländer. Und es gibt Schlimmeres als den Alibiausländer, das ist gar kein Ausländer. Das sei gerade bei der Arbeitsverwaltung ein Problem. Denn wenn es darum gehe, ausländischen Jugendlichen den Weg in den Beruf zu erläutern, müssten dazu auch Berufsberater mit Migrationshintergrund vorhanden sein. Und obwohl sich immer wieder gut qualifizierte AusländerInnen beim Landesarbeitsamt beworben haben, wurden in NRW nur zwei genommen. Hier müsse notfalls eine Quote greifen.

Wie aber - so ein anderer Diskussionsteilnehmer - soll eine Quote festgelegt werden? Entsprechend dem Ausländeranteil in Deutschland oder in der jeweiligen Region oder nach dem Anteil der Kundschaft? Das sei nicht praktikabel. Vielmehr müssten sich alle darüber klar werden, dass Qualifikationen wichtig sind und dass es die auch geben kann, wenn jemand nur mittelmäßig Deutsch spricht. Und eine Qualifikation ist es, zum Beispiel Iranisch oder Türkisch zu sprechen. Das wird aber kaum gesehen, sondern zu meist darauf verwiesen, dass die deutschen Sprachkenntnisse nicht so gut sind.

Auch Manfred Kreuzer zeigte sich einer Quotierung gegenüber noch einmal skeptisch. Ein Ausländeranteil von drei bis vier Prozent beim Arbeitsamt Köln sei zwar gering und könne - die Eignung der Bewerber vorausgesetzt - erhöht werden, aber bei der grundsätzlichen Frage, wie junge Leute mit Migrationshintergrund an Berufsausbildung herangeführt werden können, sei eine Quotierung kein Allheilmittel. Es gibt in Köln Lehrer für muttersprachlichen Unterricht, es gibt an den Hauptschulen Schulsozialarbeiter, die zusammen mit Berufsberatern auf die Belange von jungen MigrantInnen eingehen. Für die Zielgruppe müssen verschiedene Ansätze gleichzeitig greifen, um voran zu kommen. Das ändere nichts an dem Bestreben, den Ausländeranteil in der Verwaltung zu erhöhen. Nur geht es hier um zwei verschiedene Fragestellungen.

Und wie Manfred Kreuzer sahen auch andere - zum Beispiel Dimitria Clayton - in der Diskussion als Alternative zu einer Quote eine Zielvorgabe oder Zielvereinbarung, einen bestimmten Anteil von MigrantInnen in den öffentlichen Dienst zu bekommen. Bei einer Zielvereinbarung wird im Vorfeld über die Notwendigkeit, den Anteil zu erhöhen, inhaltlich diskutiert.

Die Wirkung der Quotenregelung bei der Frauenförderung - so eine Diskussionsteilnehmerin - werde oft überschätzt. Die Formulierung, dass bei gleicher Qualifikation eine Frau den Vorzug erhalte, kommt in der Praxis nur in sehr wenigen Fällen zum Tragen. Von daher sei eine aktive Gleichstellungspolitik, die ganz verschiedene Ansätze verfolgt, ein Erfolg versprechenderer Weg. Und da sei eine Zielvereinbarung ein wichtiger Ansatz.

Aus der täglichen Praxis kam ein anderer Diskussionspunkt. Ausgangspunkt ist die Erfahrung, dass jugendliche MigrantInnen bei den Einstellungstests in hohem Maße durchfallen, weil diese Tests auf einem deutschen kulturellen Hintergrund beruhen. Wie

lassen sich diese Tests, die von der deutschen Gesellschaft für Personalentwicklung entwickelt werden, verändern, welche Alternativen gibt es dazu?

Dass es hier tatsächlich Klärungsbedarf gibt, wurde aus einer Antwort deutlich. Die Polizei in NRW hat vor einigen Jahren ihre Sprachtests durch so genannte Cultural Fair Tests ersetzt, anstatt sprachliche Aufgaben zu stellen, wird mit Symbolen gearbeitet, die kulturell neutral sein sollten. Erstaunlicherweise war die Durchfallquote bei diesen Tests noch höher als vorher. Das hat nicht zuletzt im nordrhein-westfälischen Innenministerium für heftiges Erstaunen gesorgt. Die Ursachenforschung hält derzeit wohl noch an. Ganz offensichtlich gibt es hier auch noch erheblichen Forschungsbedarf.

Natürlich blieben Fragen offen. Themen, die nicht thematisiert wurden, benannte eine Diskussionsteilnehmerin. Ein Beispiel: Es gibt auch Deutsche asiatischer oder afrikanischer Herkunft, deren Erstsprache Deutsch ist. Bei ihnen kann von einem gleichberechtigten Zugang zum Arbeitsmarkt oder zum öffentlichen Dienst auch kaum die Rede sein. Der größere Hintergrund sei also die Frage Antidiskriminierung. Das freilich war nicht als Kritik verstanden, sondern im Gegenteil als Aufforderung weiterzumachen.

Verzeichnis der Autorinnen und Autoren

Arzu Altug, Leiterin des Referats für Interkulturelle Angelegenheiten der Stadt Hannover

Michaela Dälken, DGB Bildungswerk, Referentin für Öffentlichkeitsarbeit im Bereich Migration und Qualifizierung, Düsseldorf

Dr. rer. pol. Peter Döge, Mitgründer und Mitglied des geschäftsführenden Vorstands des Instituts für anwendungsorientierte Innovations- und Zukunftsforschung e.V. – IAIZ, Berlin

Gudrun Hock, Beigeordnete für Jugend und Soziales der Stadt Essen

Sonja Marko, ver.di-Bundesvorstand, Referatsleiterin für Migrationspolitik und ausländische ArbeitnehmerInnen, Berlin

Dr. Ursula Mehrländer, Friedrich-Ebert-Stiftung, Leiterin der Abteilung Arbeit und Sozialpolitik, Leiterin des Gesprächskreises Migration und Integration, Bonn/Berlin

Leo Monz, DGB Bildungswerk, Leiter des Bereichs Migration und Qualifizierung, Düsseldorf

Dietmar Stoffels, Rheinische Bahngesellschaft, Leiter der Abteilung Personalentwicklung, Düsseldorf

Monika van Ooyen, Bundesinstitut für Berufsforschung, wissenschaftliche Mitarbeiterin der Initiativstelle Berufliche Qualifizierung von Migrantinnen und Migranten, Bonn

Teilnehmerinnen und Teilnehmer an der Podiumsdiskussion

Salvatore Bellusci, Betriebsrat, Rheinbach Düsseldorf

Nejla Bicakoglu-Murzik, Ministerium für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport NRW, Düsseldorf

Dimitria Clayton, Landeszentrum für Zuwanderung NRW, Solingen

Manfred Kreutzer, Arbeitsamt Köln, Leiter des Kundenbereichs Ausbildungsmarkt

Moderatoren

Bernd Mansel, Medienbüro Arbeitswelt, Berlin

Leo Monz, DGB Bildungswerk, Leiter des Bereichs Migration und Qualifizierung, Düsseldorf

Isabel Schayani, Journalistin, Westdeutscher Rundfunk, Köln

Günther Schultze, Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Arbeit und Sozialpolitik, Gesprächskreis Migration und Integration, Bonn

Tagungsleitung

Leo Monz, DGB Bildungswerk, Leiter des Bereichs Migration und Qualifizierung, Düsseldorf

Günther Schultze, Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Arbeit und Sozialpolitik, Gesprächskreis Migration und Integration, Bonn