



Interkulturelle Öffnung von politischen Organisationen

Alfred Reichwein¹

Auf einen Blick

Die interkulturelle Öffnung der politischen Organisationen ist sowohl politisch geboten als auch für die Organisationen überlebensnotwendig. Bei der letzten Bundestagswahl waren ca. zehn Prozent der Wahlberechtigten nicht autochthon, d. h. ursprünglich einheimisch. Interkulturelle Öffnung bezeichnet die Ausrichtung einer Organisation auf die Zielsetzung hin, Zugangshindernisse für Menschen mit Zuwanderungsgeschichte abzubauen. Dies betrifft politische Organisationen als Arbeitgeber, aber noch viel mehr in ihrem Kerngeschäft: der politischen Willensbildung. In einem strategisch ausgerichteten Organisations- und Personalentwicklungsprozess lassen sich Zugangsbarrieren identifizieren, strategische Ziele formulieren und Projekte aufsetzen, die die Chancen für eine angemessene Teilhabe für Migrant_innen signifikant steigern. Kontinuierliches Monitoring und Controlling liefern Kennzahlen, um wirkungsvolle Maßnahmen zu identifizieren. Voraussetzung sind ein deutliches Engagement der Führung und Ressourcen.

Zuwanderung stärkt Deutschland

Die Entwicklung in den letzten Jahren zeigt es sehr deutlich: Wanderungsbewegungen haben wesentliche Auswirkungen für Deutschland. Dabei ist durchaus unterschiedlich, wer, woher, mit welchem Ziel nach Deutschland kommt oder auch aus Deutschland auswandert. Ob aus politischen oder wirtschaftlichen Motiven, ob aus Süd- oder Osteuropa, ob mit Greencard oder als Flüchtlinge, Migrant_innen können den Standort Deutschland stärken, sie verjüngen die Bevölkerung und steigern die Vielfalt in der Gesellschaft.

Inzwischen hat sich die Bevölkerung allein zahlenmäßig verändert. Ca. 20 Prozent der Einwohner_innen in Deutschland besitzen einen Migrationshintergrund, bei der Bundestagswahl waren ca. zehn Prozent der Wahlberechtigten nicht autochthon, d. h. ursprünglich einheimisch. In manchen Quartieren beträgt der Anteil der Einwohner_innen mit Migrationshintergrund 30 Prozent und mehr, Tendenz steigend.

Eine Folge und gleichzeitig eine Voraussetzung ist, dass sich alle Institutionen verändern müssen. Sie passen ihre Produkte und Leistungen einer nach Sprache, Kultur oder auch Religion veränderten Kundschaft an. Sie öffnen ihre Belegschaften für Menschen mit unterschiedlichen Zugangsvoraussetzungen. Sie suchen gezielt nach Bewerber_innen mit Migrationshintergrund. Sie steigern die Kompetenz, mit kultureller Vielfalt umzugehen, bei ihren Beschäftigten, insbesondere auch

bei ihren Führungskräften. In dieser Weise haben sich in den letzten Jahrzehnten viele Unternehmen, Verwaltungen, insbesondere Kommunalverwaltungen, Verbände und Vereine engagiert. Die Motivationen dazu waren gewiss unterschiedlich. Bei Unternehmen spielen die globale Orientierung und der Druck des Marktes eine Rolle. Bei Regierungsorganisationen politische Werthaltungen i. S. von Chancengleichheit und Antidiskriminierung oder normative Konzepte, z.B. die Entwicklung einer Willkommenskultur.

Die Notwendigkeit interkultureller Öffnung für Unternehmen, Verwaltungen und Verbände wird nicht ernsthaft bestritten. Auch für die staatlichen und gesellschaftlichen Institutionen wird inzwischen diese Forderung erhoben. Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration formuliert z.B. in ihrem zehnten Jahresbericht: „Parteien haben die Aufgabe, die politische Teilhabe aller Bürger_innen zu fördern und an der politischen Willensbildung mitzuwirken. Deshalb ist es von zentraler Bedeutung, dass Migrant_innen in den Parteien vertreten sind. Gleiches gilt für andere politische Organisationen, die in der Demokratie eine wichtige Rolle innehaben.“²

Die Parteien nehmen mit unterschiedlicher Geschwindigkeit und Konsequenz das Thema auf. Sie haben erkannt, dass die veränderte Zusammensetzung des Wahlvolks den Wahlerfolg auch davon abhängig macht, ob sich Migrant_innen in den Parteien aufgehoben und von ihnen repräsentiert fühlen.

Interkulturelle Öffnung – strategisch und praktisch

Interkulturelle Öffnung bezeichnet die Ausrichtung einer Organisation auf die Zielsetzung hin, Zugangshindernisse für Menschen mit Zuwanderungsgeschichte abzubauen. Dies beinhaltet mehrere Aspekte:

- Die Beschäftigten steigern durch einen gezielten Wissens- und Kompetenzerwerb ihre individuelle Reflexions- und Kommunikationsfähigkeit im Umgang mit einer vielfältigen „Kundschaft“.
- Die Organisationskultur nimmt die Anforderungen einer sozial und kulturell vielfältigen Gesellschaft auf und reagiert darauf mit angemessenen Angeboten, Kommunikationsformen und Verfahren.
- Eine interkulturelle Organisationsentwicklung umfasst ganzheitlich u. a. Kundenzufriedenheit, Prozessorientierung, Personalentwicklung und -marketing und Monitoring.

- Der Beschäftigtenanteil mit Migrationshintergrund auf allen Laufbahnebenen wird erhöht.³

Die Zugangshindernisse für Menschen mit Migrationshintergrund sind für politische Organisationen bisher nicht untersucht. Es lässt sich vermuten, dass sie ähnliche Ausprägungen besitzen wie in anderen gesellschaftlichen Bereichen, zum Beispiel bei den Angeboten einer Kommune. Dort sind Beispiele solcher Schranken oder Hemmnisse auf Seiten der Migrant_innen:

- Informationsdefizit über die Angebote;
 - starke Hemmschwellen gegenüber deutschen Institutionen;
 - bestehende Sprachbarrieren und Erklärungsnot.
- Auf Seiten der Institutionen:
- Wissenslücken und Ausbildungsversäumnisse in Bezug auf die Lebensbedingungen und Bedürfnisse der Migrant_innen;
 - Mangel an spezifischen, auf die Bedürfnisse der Migrant_innen abgestimmter Angebotsformen;
 - fehlende bilinguale oder bikulturelle Mitarbeiter_innen in den Diensten und Einrichtungen.⁴

In den Parteien hängt außerdem die Chance politischer Einflussnahme wesentlich davon ab, ob es Bewerber_innen gelingt, bei der Kandidatenaufstellung auf aussichtsreiche Listenplätze zu gelangen. Die Erfahrungen mit einer geschlechterbezogenen Quotierung offenbaren ein gewisses Dilemma. Es gibt eine Vielzahl von Kriterien, neben dem Geschlecht und dem Migrationshintergrund, die im Sinne einer Abbildung gesellschaftlicher Strukturen auf Listen zu beachten wären, so dass es letztlich nicht verwundert, dass sich in den etablierten Parteien nur wenige Migrant_innen auf den oberen Listenplätzen oder als Mandatsträger_innen finden. Ein systematisches Reporting oder Monitoring findet, bezogen auf dieses Merkmal, bisher nicht statt. Man muss eine erhebliche Repräsentationslücke feststellen.

In sieben Schritten zur interkulturellen Öffnung

Die Art und Weise, wie der oben bereits angesprochene Organisationsentwicklungsprozess ausgestaltet ist, hängt wesentlich vom Charakter der Institution ab. Bei politischen Organisationen lässt sich als ein Handlungsfeld die Rolle des Arbeitgebers identifizieren. Hier wird die Vorgehensweise vergleichbar der in Kommunen oder Verbänden sein. Daneben und vielleicht wesentlicher ist aber die interkulturelle Öffnung im eigentlichen Kernge-

schäft, nämlich der Mitwirkung an der politischen Willensbildung. Im Folgenden sollen besonders wichtige Aspekte der Vorgehensweise zur interkulturellen Öffnung dargestellt werden⁵. Die Darstellung beruht auf langjährigen Erfahrungen mit der Entwicklung von handlungsorientierten Konzepten und der Umsetzung in Kommunen. Planvolle Prozesse der interkulturellen Öffnung politischer Organisationen sind bisher nicht bekannt.

Strategischer Prozess

Will man Organisationen in einem dynamischen und komplexen Umfeld verändern und treten diese Veränderungsergebnisse nicht sofort, sondern teilweise erst nach vielen Jahren in Erscheinung, benötigt man strategische Steuerung. Man macht sich, im übertragenen Sinne mit vielen Anderen auf eine längere Reise auf und analysiert unterwegs in periodischen Abständen, ob man noch auf dem Weg ist, wie weit man gekommen ist und was man für den nächsten Teil der Reise benötigt. Strategische Steuerung in diesem Sinne vollzieht sich in Zirkeln mit unterschiedlicher zeitlicher Ausdehnung. Sie unterscheidet sich vom Projektmanagement, da ein Projekt einen definierten Anfang und ein Ende besitzt. Interkulturelle Öffnung als Organisations- und Personalentwicklungsprozess kann aber eine Vielzahl von Projekten beinhalten.

Sieben Schritte als Modell⁶

Der Ansatz, die interkulturelle Öffnung einer Organisation in einer Abfolge von sieben Schritten zu beschreiben, rührt daher, dass viele Projekte diffus beginnen und am Ende nicht viel bewirkt haben. Ressourcen wurden investiert, Erfolge können nicht festgestellt werden, z. B. weil zu Beginn Ziele nicht benannt wurden. Die Motivation der Beteiligten ist zerstört. Die sieben Schritte stellen eine Vereinfachung dar. In der Praxis wird es keine klare Abfolge dieser Art geben können, sondern eher eine Vermischung, hier und da auch eine Verdopplung oder ein Auslassen von Schritten. Die Abfolge orientiert sich an dem Steuerungskreislauf des strategischen Managements.

Schritt 1: Mit der interkulturellen Öffnung starten

Für einen Prozess mit einer solchen Breitenwirkung in einer Organisation ist es notwendig, zu Beginn einen Grundsatzbeschluss der Führung herbeizuführen. Dieser muss noch nicht Aussagen zu den konkreten Zielen, den zur Verfügung stehenden Ressourcen oder zeitlichen Dimensionen enthal-

ten. Dies alles kann später erfolgen. Mit dem Beschluss startet der Prozess, der sich über mehrere Jahre erstrecken wird. Insoweit kann man von einer Daueraufgabe sprechen.

Schritt 2: Analyse des Entwicklungsstands der interkulturellen Öffnung

In jeder Organisation wird es in der Vergangenheit bereits Initiativen oder Maßnahmen gegeben haben, die mit dem Ziel der interkulturellen Öffnung direkt oder mittelbar verbunden waren. Personen haben sich mit dem Ziel identifiziert und sich für diese Entwicklung engagiert. Bevor im nächsten Schritt Ziele und Handlungsfelder festgelegt werden, muss eine sorgfältige Bestandsaufnahme durchgeführt werden. Diese kann mehrere Ebenen ansprechen:

- Die konzeptionelle Ebene: Inwieweit ist interkulturelle Öffnung der Organisation als politisches Ziel bereits definiert? Taucht das Ziel in Organisationsstatuten bereits auf? Wo gibt es Anknüpfungspunkte?
- Die institutionelle Ebene: Wo finden sich in der Organisation Strukturen, Prozesse oder Konzepte, zum Beispiel zur Personalentwicklung, die interkulturelle Öffnung zum Gegenstand haben oder diese befördern können? Sind die Zugangshindernisse für Migrant_innen bereits analysiert worden?
- Die Prozessebene: Werden kontinuierlich Daten erhoben und ausgewertet, die über den Entwicklungsstand der interkulturellen Öffnung Auskunft geben? Gibt es Qualitätsstandards, die sich auf interkulturelle Öffnung beziehen?
- Die personelle Ebene: Sind Migrant_innen in der Organisation auf allen hierarchischen Ebenen angemessen vertreten? Interagieren die Menschen in der Organisation interkulturell kompetent? Finden hierzu systematisch Fortbildungen statt?

Schritt 3: Ziele und Handlungsfelder festlegen

Wenn in komplexen Handlungsfeldern eine Vielzahl von Handlungsoptionen existiert, viele Beteiligte einzubinden sind und Wirkungen erst mittel- bis langfristig sichtbar werden, ist die Formulierung von Visionen oder Leitbildern und Zielen unverzichtbar. Unter Vision verstehen wir, einen erwünschten, in der Zukunft liegenden Zustand in eine kurze, einprägsame Formel zu bringen. Die Formulierung eines Leitbilds ist etwas umfassender und breiter angelegt als die Formulierung einer Vision. Partizipativ entwickelte Leitbilder schaffen eine gemeinsame Identität, integrieren unterschiedliche Interessen und Perspektiven und erleichtern die Koordination. Insbesondere können sie Ener-

gien auf gemeinsame Ziele bündeln, ein Effekt, der nicht immer messbar ist, aber letztlich die Wirkung von Leitbildern ausmacht.

Am wichtigsten ist aber für den Prozess der IKÖ die Formulierung strategischer Ziele. Sie greifen Aussagen aus dem Leitbild auf, können aber auch losgelöst davon, zum Beispiel nach einer Stärken-Schwächen-Analyse entwickelt werden. Strategische Ziele sollen operational formuliert sein, d.h. dass ihre Erreichung überprüfbar ist. So könnte ein strategisches Ziel zum Beispiel lauten: „In den nächsten drei Jahren haben wir unsere Materialien und Werbeproschüren so umgestellt, dass sowohl die Inhalte als auch die Bebilderung die Einwanderungssituation widerspiegeln.“ In diesem Schritt sind auch konkrete Maßnahmen oder Projekte zu planen und die Ressourcen (Personal und Geld) bereitzustellen, um den Prozess zu starten.

Schritt 4: Interkulturelles Personalmanagement

Die interkulturelle Öffnung einer politischen Organisation bedeutet letztlich Personalakquise und -entwicklung im hauptamtlichen wie im ehrenamtlichen Apparat. Methodisch bedeutet das, dass alle Handlungsfelder des Personalmanagements daraufhin überprüft werden, wo sie die interkulturelle Öffnung unterstützen können.

Schritt 5: Interkulturell ausgerichtetes Qualitätsmanagement

„Qualität wird erreicht, wenn alle Faktoren der Organisation richtig austariert sind: das Management, die Strategie, die Ziele, die Prozesse, das Personal, die Zulieferer und wenn sich die Ergebnisse mit guten Zahlen belegen lassen.“⁷ Eine Verknüpfung der Interkulturellen Öffnung mit dem Qualitätsmanagement ist überaus sinnvoll und ratsam, da damit die interkulturelle Öffnung in einen „Standardprozess“ zur Modernisierung der Organisation integriert wird.

Schritt 6: Angemessene Sprachmittlung

Jenseits der von allen getragenen Forderung, dass Zugewanderte Deutsch lernen sollten, sind die Sprache und die Möglichkeit gegenseitigen Verstehens die Grundlage für interkulturelle Öffnung überhaupt. Hierzu wird man in einigen Fällen auf kompetente Sprachmittlung (z.B. über SPRINT⁸) zurückgreifen müssen. Mittlerweile verfügen viele Organisationen über mehrsprachige Broschüren und Internetportale. Aber keine der großen Parteien präsentiert Informationen in ihrem Portal in einer Fremdsprache, noch nicht einmal in Englisch.

Schritt 7: Controlling und Evaluation interkulturell ausrichten

Controlling ist der permanente Abgleich von Zielsetzungen und erreichten Zuständen im Sinne einer Steuerungsunterstützung. Evaluation, extern oder intern durchgeführt, beschäftigt sich mit der Frage, ob mit Maßnahmen oder Projekten die mit ihnen beabsichtigten Ziele auch erreicht werden. Die regelmäßige Beobachtung einiger relevanter Kennzahlen (z.B. Repräsentanz von Migrant_innen in politischen Gremien und in der Mitgliedschaft der Parteien) ist für die Steuerung des Prozesses unverzichtbar.

Ausblick

Die interkulturelle Öffnung der politischen Organisationen ist strategisch wie praktisch überfällig. Eine Veränderung der gesellschaftlichen Kultur in Richtung „Willkommenskultur“ muss auch und gerade von den politischen Organisationen glaubwürdig vermittelt werden. Zu Geschlecht und Migrationshintergrund werden weitere Merkmale treten, an denen sich im Sinne eines Diversity Mainstreaming Organisationsentwicklungsprozesse ausrichten haben.

- 1 Dr. Alfred Reichwein ist Vertreter des Vorstands der KGSt und entwickelt seit einigen Jahren in Theorie und Praxis Konzepte für die strategische Steuerung der Integrationspolitik. Der Beitrag gibt seine persönliche Auffassung wieder.
- 2 Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration: 10. Bericht über die Lage der Ausländerinnen und Ausländer in Deutschland, Berlin 2014, S.326.
- 3 Vgl. Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS): Stand der kommunalen Integrationspolitik in Deutschland, Berlin 2012, S. 52f.
- 4 Reichwein, Alfred; Vogel, Stephanie: Integrationsarbeit effektiv organisiert, Düsseldorf 2004, S. 61.
- 5 Für eine ausführliche Darstellung siehe Reichwein, Alfred; Rashid, Khadija: Interkulturelle Öffnung in Kommunen und Verbänden: WISO Diskurs, Bonn 2012.
- 6 KGSt: In sieben Schritten zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung, Köln 2008, S. 11.
- 7 KGSt: Qualitätsmanagement, Köln 2009, S. 14.
- 8 <http://www.sprachundintegrationsmittler.org/> (12.11.2014).