

Kulturelle Vielfalt fördern und nachhaltig gestalten

Ein Interview mit Dr. Hubertus Schröer



Dr. Hubertus Schröer ist Geschäftsführer des Instituts für Interkulturelle Qualitätsentwicklung München (IQM), das Trainings und Beratungen zu Fragen „Interkultureller Verständigung“ bereitstellt. Der studierte Rechts- und Politikwissenschaftler kann dabei auf umfangreiche Praxiserfahrungen zurückblicken, u.a. als langjähriger Leiter des Stadtjugendamtes München. Im Rahmen unserer diesjährigen MuP-Fachtagung „Diversitätspolitik – Strategien für mehr kulturelle Vielfalt in politischen Mitgliederorganisationen“ konnten wir Herrn Dr. Schröer zudem als Auftakt sprecher gewinnen.

MuP: *Herr Dr. Schröer, was verstehen Sie unter dem Begriff „Interkulturelle Öffnung“?*

Schröer: Ich unterscheide zwischen Interkultureller Orientierung und Öffnung: Interkulturelle Orientierung geht der Interkulturellen Öffnung voraus und bedeutet eine sozialpolitische Haltung, die Fragen der sozialen Gerechtigkeit, der Gleichstellung, der Inklusion in die Teilsysteme der Gesellschaft, der gesellschaftlichen Integration sowie der Teilhabe an Entscheidungsprozessen aufgreift. Interkulturelle Orientierung bedeutet eine grundsätzliche Haltung der Anerkennung und Wertschätzung gegenüber den vielfältigen Formen gesellschaftlichen Lebens und reflektiert das Verhältnis von Mehrheit und Minderheit immer auch als Machtverhältnis. Interkulturelle Öffnung ist die Umsetzung der interkulturellen Orientierung. Denn eine neue Orientierung allein reicht nicht. Entscheidend für den Erfolg unseres Handelns sind die Strukturen, in denen wir arbeiten. Interkulturelle Öffnung bedeutet eine kritische Analyse der bestehenden Strukturen mit ihren Zugangsbarrieren und einen Entwicklungsprozess, der diese Strukturen verändert. Interkulturelle Öffnung betrifft demnach alle Bereiche einer Organisation im Sinne einer Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklung. Sie ist Querschnittspolitik und Führungsaufgabe.

MuP: *Inwiefern steht der Begriff „Interkulturelle Öffnung“ im Gegensatz zu dem in der Wirtschaft gebräuchlichen Konzept des „Diversity Management“?*

Schröer: Mein Verständnis von Interkulturalität ist weit gefasst und bezeichnet das Verhältnis zwischen unterschiedlichen Lebensformen und umfasst Unterschiede des Geschlechts, des Alters, der Herkunft, der sexuellen Orientierung, der körperlichen Befähigung, aber auch der sozialen und wirtschaftlichen Lage. Es ist insoweit anschlussfähig an das Konzept von Diversity

Management. In der Regel bezieht sich Interkulturelle Öffnung aber auf Veränderungsprozesse von Organisationen im Blick auf Menschen mit Migrationshintergrund, da versteht sich Diversity Management weiter. Allerdings: Wenn man die Realität der deutschen Wirtschaft kritisch betrachtet, wird man feststellen: Wo Diversity Management drauf steht, sind häufig nur Frauenförderung, manchmal work-life-balance oder der Umgang mit der älter werdenden Mitarbeiterschaft drin. Es gibt wenige positive Beispiele für ein umfassendes Diversity Management in Deutschland.

MuP: Warum ist das Thema „Interkulturelle Öffnung“ Ihrer Meinung nach wichtig? Was war Ihr persönlicher Zugang dazu?

Schröder: Meine Biografie war seit den 1970er Jahren politisch wie beruflich immer wieder von Fragen der Migration, Integration und interkulturellen Arbeit geprägt. Als ich von 1991 bis 2006 Leiter eines der größten deutschen Jugendämter gewesen bin, war es Chance und Herausforderung, die Interkulturelle Öffnung einer großen Organisation und die interkulturelle Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mal praktisch zu erproben. Für eine Stadt wie München stellt sich die Frage, ob und wie man mehr als 35 % der Bevölkerung, die Migrationshintergrund haben, mit seinen Dienstleistungen erreicht. Es ist also eine elementare Forderung der sozialen Gerechtigkeit und der Gleichbehandlung, alle Einwohnerinnen und Einwohner einer Kommune entsprechend ihren Bedarfen zu versorgen.

MuP: Wie bewerten Sie die Relevanz von „Interkultureller Öffnung“ für politische Organisationen wie Parteien und Gewerkschaften? Welche besonderen Herausforderungen stellen sich in diesem Bereich?

Schröder: Interkulturelle Öffnung, ursprünglich als (selbst-)kritische Befragung der Effektivität und Effizienz der sozialen Dienste begonnen, hat sich inzwischen zu einer Forderung an die Gesellschaft insgesamt entwickelt. Insoweit ist das Thema für politische Organisationen von hoher Relevanz. Dies umso mehr, als Parteien Vorbildfunktion haben und über Art. 21 GG in besonderem Maße Verantwortung tragen für die politische Meinungs- und Willensbildung. Die schon angesprochene Frage von Macht bzw. Machtasymmetrien spielt im politischen Feld noch einmal eine besondere Rolle. Wie schon die Auseinandersetzung um die Gleichstellung von Frauen und um die Quote gezeigt hat, tun sich Organisationen und die in ihnen Mächtigen schwer, Macht abzugeben und Gleichstellung nicht nur abstrakt zu fordern sondern konkret zu gestalten. Die (relativ) großen „Volksparteien“ sind es jedenfalls noch insoweit, als sie die vielfältigen Ressentiments, Vorurteile und Vorbehalte gegenüber Menschen mit Migrationshintergrund, ob Parteimitglied oder nicht, in der eigenen Mitgliedschaft abbilden. Es wird noch einen langen Atem brauchen, bis die Vorbehalte auf beiden Seiten überwunden und Menschen mit Migrationshintergrund in deutschen Parteien vertreten und in Führungspositionen und Mandaten gleichberechtigt repräsentiert sind.

MuP: Wie bewerten Sie die Relevanz von „Interkultureller Öffnung“ im Non-Profit-Bereich? Gibt es beispielsweise besondere Herausforderungen in der Arbeit mit ehrenamtlich Engagierten?

Schröder: Interkulturelle Öffnung im Non-Profit-Bereich bekommt zunehmende Bedeutung.

Viele Vereine haben verstanden, dass ihre Existenz mittelfristig davon abhängt, ob sie sich jenen Bevölkerungsgruppen öffnen, die sie bisher noch nicht oder nicht zufrieden stellend erreichen. Erfolgreiche Projekte z.B. mit Sportvereinen zeigen, dass gezielte Öffnungsprozess sehr erfolgreich sein können. Diese Beispiele belegen auch, dass man die Situation von Ehrenamtlichen berücksichtigen muss, beispielsweise in der Wahl der Methoden, in der Form der Ansprache und vor allem bei der zeitlichen Planung, etwa in der Freizeit. Übrigens: Es geht auch um die Öffnung und Qualifizierung von Migrantenorganisationen, wo viel Engagement stattfindet, zum Teil noch gar nicht von der Mehrheitsgesellschaft erkannt geschweige denn gewürdigt wird. Hier bedarf es aber auch besonderer Förderung in Form von Professionalisierung und Öffnung.

MuP: Welche Faktoren sind Ihrer Meinung nach entscheidend für eine erfolgreiche Umsetzung von „Interkultureller Öffnung“?

Schröer: Der Prozess der Interkulturellen Orientierung und Öffnung muss als Führungsaufgabe wahrgenommen und als längerfristige Strategie geplant werden. Alle Bereiche der Organisation sind in den Öffnungsprozess als Querschnittspolitik einzubeziehen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. die Mitglieder der Organisation müssen in den Prozess eingebunden und über den Verlauf informiert werden. Ängste vor Veränderung sind ernst zu nehmen, um dadurch Motivation und Änderungsbereitschaft zu erhöhen. Gute Praxis sollte publiziert und gewürdigt sowie als Anknüpfungsmöglichkeit genutzt werden. Unterstützende Strukturen wie interkulturelle Beauftragte aber auch Mentorinnen oder Paten flankieren den Prozess. Zeit und Ressourcen sind einzuplanen. Eine Vernetzung nach außen z.B. zu den ethnischen Communities ist sicherzustellen. Tabuthemen (Vorurteile, Diskriminierung, Rassismus) müssen offensiv aufgegriffen werden.

MuP: In welchem Bereich sehen Sie aktuell den größten Handlungsbedarf?

Schröer: Kommunen (Städte, Landkreise und Gemeinden) haben seit mehreren Jahrzehnten praktische Erfahrungen in der interkulturellen Integrationsarbeit. Sie sind die Orte des direkten Zusammenlebens. In einer überschaubaren räumlichen Einheit wird das Miteinander von Menschen geregelt und organisiert. Kommunale Politik kann ohne eine Interkulturelle Öffnung der Verwaltung und der freien Träger, die für die Daseinsvorsorge der Bürgerinnen und Bürger verantwortlich sind, nicht funktionieren. Deshalb halte ich dieses Feld für das mit dem größten Handlungsbedarf, wo aktuell auch relativ viel geschieht.

Ein weiterer wichtiger Bereich ist der Ausbildungs- und Arbeitsmarkt. Er ist sehr stark von kleinen und mittleren Unternehmen geprägt. Wenn es um deren Interkulturelle Öffnung und die Beschäftigung und Ausbildung von Menschen mit Migrationshintergrund geht, muss die Frage beantwortet werden, was solche Unternehmen davon haben. Auch für kleine und mittlere Unternehmen ist es wichtig, gesellschaftspolitische Entwicklungsprozesse zu antizipieren und sich auf Veränderungen frühzeitig einzustellen. Gerade für mittelständische Unternehmen ist es von strategischer Relevanz, dass sie mit einer schrumpfenden und alternden Gesellschaft rechnen müssen. Der Mangel an Fachkräften und Nachwuchs ist ein aktuelles Thema. Der Wettbewerb um neue, junge, gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird härter und mindestens europaweit ausgetragen. Menschen mit Migrationshintergrund bilden für

Unternehmen überdies Kundengruppen, deren Potenzial längst noch nicht ausgeschöpft ist. Das gilt auch für das Handwerk, das sich an der ethnischen Zusammensetzung seines räumlichen Umfeldes orientieren sollte. Diversity Management ist außerhalb von Großbetrieben weitgehend unbekannt und selbst dort, wo Ansätze vorhanden sind, ist der Aspekt von Cultural Diversity meist unterbelichtet, wie Studien zeigen. Für kleine und mittlere Unternehmen sollte Interkulturelle Öffnung zu einem Thema werden.