

Förderung interkultureller Kompetenz im Bereich des Sozial- und Gesundheitswesens

Integration nachhaltig unterstützen

Die kulturelle, sprachliche und soziale Vielfalt nimmt weltweit immer weiter zu. Migrationsprozesse und die Globalisierung dürften die wichtigsten Ursachen dafür sein. Dadurch unterscheiden sich immer häufiger auch die kulturellen Hintergründe und Sichtweisen der Professionellen im Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen von denen ihrer Klienten und Patienten. Die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund als Kunden und Klienten in die Angebote der Servicedienste erfordert daher Schulungsprogramme für Management und Personal, in denen interkulturelle Handlungskompetenzen erworben werden können.

Viele dieser Klienten kommen aus Gesellschaften und Kulturen die weniger individualisierungsorientiert sind sonder eher ein kollektives und familienorientiertes Erleben haben. Ein häufiges Bild ist dann: „Der Stamm (gemeint ist Familie, Sippe, Klan) ist mein Körper.“ In einem solchen Erklärungssystem werden beispielsweise Erkrankungen eines Mitglieds als Problem einer Gruppe oder eines Gesamtkörpers (Großfamilie) betrachtet. Bei der Heilung wird die gesamte Gruppe (also die Angehörigen) viel stärker einbezogen, weil man sich gemeinsam „krank“ fühlt.

Es dauert dann Jahre, nicht selten auch Generationen, bis lebbare Kompromisse zwischen diesen Sichtweisen entwickelt werden. So durchleben auch die Migranten-Communities schrittweise einen mehr oder weniger von Konflikten geprägten Prozess der Individualisierung. Auch bei ihnen wächst daher der Bedarf an nichtfamiliären, staatlichen sozialen und gesundheitlichen Versorgungsangeboten wie Schubert (1991) in einer Repräsentativuntersuchung feststellte. Auch bei ihnen ist nicht mehr selbstverständlich, im Bedarfsfall für die Angehörigen zu sorgen. Aufgrund dieser Entwicklung werden immer dringender auch kultursensible und interkulturell ausgerichtete Angebote und Maßnahmen für Migranten benötigt (Salman 2001).

Es dauert dann Jahre, nicht selten auch Generationen, bis lebbare Kompromisse zwischen diesen Sichtweisen entwickelt werden. So durchleben auch die Migranten-Communities schrittweise einen mehr oder weniger von Konflikten geprägten Prozess der Individualisierung. Auch bei ihnen wächst daher der Bedarf an nichtfamiliären, staatlichen sozialen und gesundheitlichen Versorgungsangeboten wie Schubert (1991) in einer Repräsentativuntersuchung feststellte. Auch bei ihnen ist nicht mehr selbstverständlich, im Bedarfsfall für die Angehörigen zu sorgen. Aufgrund dieser Entwicklung werden immer dringender auch kultursensible und interkulturell ausgerichtete Angebote und Maßnahmen für Migranten benötigt (Salman 2001).

Zugangsbarrieren überwinden helfen

Der Zugang von Menschen mit Migrationshintergrund zu den bestehenden Angeboten der Sozial- und Gesundheitsdienste ist zwar formal gegeben, wird aber durch eine Rei-

he struktureller Barrieren auf ganz unterschiedlichen Ebenen erschwert (Razum 2004). Es mangelt an muttersprachlichen Fachpersonen, qualifizierten Dolmetschern, transkulturellen Kompetenzprofilen und den erforderlichen psychosozialen Rahmenbedingungen, welche Professionellen helfen könnten, den ihnen gestellten Versorgungsauftrag auch für Migranten ausreichend zu erfüllen. Durch Verzicht auf Koordination und einheitliche Standards werden fachliche Qualität sowie Organisations- und Personalplanung ebenso nachteilig beeinflusst wie sachliche Kosten- und Nutzenüberlegungen (Hegemann/Salman 2001).

Professionelle Angebote in den Regeldiensten des Sozial- und Gesundheitswesens stehen folglich vor der Aufgabe, die hier beschriebenen Zugangsbarrieren abzubauen (Salman et. al 2006). Der Einbezug migrationsspezifischer und soziokultureller Aspekte und die Berücksichtigung von Migranten als spezielle Zielgruppe der Sozial- und Gesundheitsdienste erfordert transkulturell gesicherte Angebotsstrukturen und entsprechende Leitlinien (Machleidt et. al 2006).

In fünf Schritten zu mehr Handlungskompetenz

Das Ethno-Medizinische Zentrum Hannover hat dazu seit 2003 in Kooperation mit ISTOB München ein Trainings- und Schulungsprogramm entwickelt. Es wurde in Institutionen des Gesundheitswesens (Städtischen Kliniken, Psychiatrischen Kliniken, Reha-Kliniken, Suchthilfekliniken, Beratungsstellen, Gesundheitsämter, Hochschulen, Therapieeinrichtungen), in der psychosozialen Versorgung (Sozial-

Autoren!
Ramazan Salman,
Ethno-Medizinisches Zentrum, Hannover

ethno@onlinehome.de

Thomas Hegemann,
ISTOB München

thomas.hegemann@istob.de

dienste, Beratungsstellen, Betreuungswesen) und in der öffentlichen Verwaltung (Sozialämter, Ausländerbehörden, Standesämter) erfolgreich umgesetzt und wissenschaftlich begleitet. Schrittweise wurde dieses Programm durch ständiges Feed-back mit den Beschäftigten und Auftraggebern der jeweiligen Einrichtungen verbessert und an die Gegebenheiten der Versorgungslandschaft angepasst. Die Schulungen folgen einigen wenigen Leitideen, die in folgenden Kriterien beschrieben sind.

Wir haben dazu Leitlinien für die Entwicklung interkultureller Kompetenzen für Dienstleister im Bereich gesundheitlicher und psychosozialer Servicedienste (vgl. hierzu auch Dahinden et. al 2005) und der öffentlichen Verwaltung erarbeitet.

Zur Implementierung interkultureller Kompetenz sind längerfristige, mittelfristige und konkret umsetzbare und überprüfbare operationale Ziele ebenso notwendig, wie Ressourcen, die den Umfang und das Tempo der Entwicklungsprozesse bestimmen:

- Längerfristige Ziele geben die Richtung vor. Sie drücken den politischen Willen der Institution, der Kostenträger und der politisch Verantwortlichen aus. Dies kann beispielsweise den Abbau von Zugangsbarrieren betreffen.
- Mittelfristige Ziele legen die wichtigsten Felder für Veränderungsprozesse fest. Zu diesen gehören die Notwendigkeit einer migrationsspezifischen Organisations- und Personalentwicklung sowie migrationsspezifischer Serviceangebote, die sich an den Bedürfnissen der Migrantinnen und Migranten orientieren. Notwendig sind auch Vernetzung und Rückkopplung mit den Communities der Migranten und deren Repräsentanten, damit das Wissen über die vorgehaltenen Angebote dort verbreitert wird.
- Konkret operationale Schritte legen überprüfbare Ziele und Maßnahmen fest, an denen sich eine Einrichtung schrittweise entlang entwickeln kann.
- Ressourcen, wie Raum- und Personalausstattung, Finanzen, gesetzliche Möglichkeiten und Einschränkungen geben den Rahmen vor, in dem gehandelt werden kann.

Auf diesen Leitideen aufbauend, haben wir ein Standardprogramm entwickelt, dass wir in seinen Grundzügen allen Auftraggebern vorschlagen. Es besteht aus fünf Schritten:

1. Schritt: Auftragsklärung mit dem Management

Bewährt hat sich der Start einer Schulungsmaßnahme mit einem Workshop für die Personal- und Führungsverantwortlichen, um interessierte und motivierte Mitarbeiter maximal zu unterstützen und zu fördern und die weniger

The lampstands easily untsdcasdsadsadsadsad

Schulungsprogramme und Trainings zur transkulturellen Kompetenz sind dann am erfolgreichsten, wenn sie den folgenden Kriterien gerecht werden:

- Die Verantwortlichkeit zu transkultureller Kompetenzentwicklung und zu transkultureller Öffnung liegt beim Management und kann nur in Kooperation mit diesem gelingen.
- Je intensiver eine Institution transkulturelle Kompetenzentwicklung zu einem eigenen Qualitätsmerkmal macht, umso größer ist die Nachhaltigkeit.
- Je stärker eine Institution Migrantinnen und Migranten als Beschäftigte und als Kooperationspartner einbindet, umso kostengünstiger und nachhaltiger ist die Entwicklung
- Je sorgfältiger die Interessen und Anliegen sowohl des Managements als auch der Beschäftigten bei der Auftragsklärung zu transkulturellen Kompetenztrainings besprochen werden, umso kostengünstiger fallen die Schulungsmaßnahmen aus.
- Feedback-Veranstaltungen in jährlichem Abstand erhöhen die Nachhaltigkeit durch kontinuierliche Anpassungsprozesse.

motivierten einzubinden. Dazu gehört eine bestmögliche Ankoppelung an die bereits erfolgten Schulungen der Vergangenheit, ein Lernen aus den dort gemachten Erfahrungen und eine gemeinsame Absprache zu den Inhalten und den Abläufen der folgenden Schulungsteile. Themen der Auftragsklärung mit dem Management sind:

- Welche politischen Interessen müssen beachtet werden?
- Welche Personen sind in Entscheidungen einzubeziehen?
- Welche bisherigen Klagen und Beschwerden sollten berücksichtigt und abgebaut werden?
- Welche wirtschaftlichen und sozialpolitischen Interessen sollen mit einer Qualifizierung verfolgt werden

An eine Auftragsklärung mit Management- und Personalverantwortlichen kann eine Einführung in die interkulturelle Personalentwicklung, transkulturelle Organisationsentwicklung und in die transkulturelle Qualitätssicherung angeschlossen werden. Hier sind Konzepte des Diversity Management zielführend.

2. Schritt: Auftaktveranstaltung zur Auftragsklärung mit dem Personal

In den meisten Einrichtungen bewährt es sich dann, vor dem Beginn von Schulungsmaßnahmen, Methoden der Befragung von Mitarbeitern – zumindest aus den am stärksten betroffenen Bereichen – anzuschließen. Schulungen, welche die Wünsche der MitarbeiterInnen gleichwertig neben die Erwartungen der Führung berücksichtigen, zeigen eine weit größere Nachhaltigkeit. Ziel sollte es immer sein, die Ziele des Managements und die Vorstellungen der Beschäf-

Literatur I

- Dahinden J./Delli C./Grisenti W.: Nationale Machbarkeitsstudie Projektmodell „Migration und Sucht“; Neuchatel 2005
- Fischer M./Graf P.: Coaching – ein Fernworkshop; Augsburg 2000
- Hegemann T./Salman R.: Interkulturelle Kompetenztrainings. In: Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (Hrsg.): Gesundheit und Integration – Ein Handbuch für Modelle guter Praxis. Berlin 2006
- Hegemann, T./Salman, R (Hrsg.): Transkulturelle Psychiatrie – Konzepte für die Arbeit mit Menschen aus anderen Kulturen. Bonn 2001
- Machleidt W./Salman, R./Calliess, I.: Sonnenberger Leitlinien. Integration von Migranten in Psychiatrie und Psychotherapie, Berlin 2007
- Razum R./Geiger I./Zeeb H./Ronellenfitsch U.: Gesundheitsversorgung von Migranten. Deutsches Ärzteblatt 101, 2004 (43), S. 84-87

tigten miteinander abzugleichen. Dazu ist es erforderlich, dass die Management- und Personalverantwortlichen ihre Ziele persönlich den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorstellen.

Am besten und ökonomischsten gelingt dies in Großveranstaltungen, zu denen soweit praktikabel, die Gesamtheit der Mitarbeiter geladen werden. Nach der Vorstellung der Entwicklungsziele durch die Leitung werden die Mitarbeiter gebeten, die aus ihrer Sicht notwendigen Schritte in die vorgegebene Richtung zu benennen, sowohl aus inhaltlicher als auch aus organisatorischer Sicht. Weiterhin benennen sie die notwendigsten Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen und die Formen und Methoden des Trainings, die aus den bisherigen Erfahrungen als wünschenswert erachtet werden. Die Vertretung des Managements benennt die zur Verfügung stehenden Ressourcen und die realisierbaren Schritte zu strukturellen und organisatorischen Veränderungen in den jeweiligen Häusern.

Methodisch lässt sich dies gut in Großgruppenveranstaltungen durchführen, die nach einem Kaskadenmodell ablaufen. Manche Institutionen bevorzugen auch Delegationsmodelle, die dann über zwei Termine verteilt werden. Aus dem Repertoire unserer oben genannten Zentren wer-

den während der Auftaktveranstaltung Angebote zu möglichen Schulungen gemacht.

Die Auftaktveranstaltung endet mit der Erstellung eines Zeit- und Ablaufplans. Die Einrichtungen wählen bis zu vier Themenbereiche aus. Diese können in Schulungen zwischen zwei und vier Tagen pro Mitarbeiter gut vermittelt werden.

3. Schritt: Training zu den in der Auftaktveranstaltung festgelegten Themen

Um für den Aufbau von transkultureller Kompetenz zu sorgen, werden in der Folge Schulungen für oberes und mittleres Führungspersonal und das operative Personal angeboten. Bei Bedarf können auch Vorträge oder ein ganztägiges Seminar zu Therapieformen angeboten werden, die sich besonders für Migranten eignen.

Zu Kompetenzentwicklung ist aber nicht nur Wissen erforderlich. Es bedarf auch der Fähigkeit, angemessen damit umgehen zu können.

Mitarbeiter mit Leitungsfunktionen sollten darüber hinaus über die Fähigkeit verfügen, in ihrem Verantwortungsbereich diese Kompetenzen als Servicequalität bei ihren Mitarbeitern entwickeln zu können.

Dimensionen interkultureller Leitungskräfteschulungen

- Analyse des Ist-Zustandes.
 - Nutzen Menschen mit Migrationshintergrund den Service mehr oder weniger als die Durchschnittbevölkerung?
 - Wie ist die gesundheitliche und soziale Lage und die Versorgung von Menschen mit Migrationshintergrund in Ihrer Region?
 - Bieten Sie integrierte Angebote für alle?
- Kommunikationsstrategie, die sowohl die Ankündigung des geplanten Programms als auch die dauerhafte Unterstützung der Umsetzung beinhaltet (Monitoring).
 - Wie werden Planung und Umsetzung von Veränderungsprozessen mit den Mitarbeitern und speziell denen mit Migrationshintergrund kommuniziert?
 - Welches Monitoring erfolgt und wie sind die Mitarbeiter darin einbezogen?
- Organisationsentwicklung.

Organisationsentwicklung ist zur Entwicklung vor interkultureller Kompetenz von entscheidender Bedeutung. Ihr kommt mindestens die gleiche Bedeutung zu, wie der Entwicklung individueller Kompetenzen der Mitarbeiter. Auch die kompetentesten und kultursensibelsten Mitarbeiter können nur wenig ausrichten, wenn die Einrichtung als ganze sich nicht auf institutioneller Ebene um eine kultursensiblen Service bemüht.

 - Welche Veränderungen braucht das Unternehmen, um Diversity Management auf allen Ebenen zu verankern?
 - Wie kann diese Strategie zur Selbstverständlichkeit werden im Sinne: Migration Mainstreaming?
- Offene Diskussion über unterschiedliche Bedürfnisse und Interessen. Die Erfahrung lehrt, je offener die einzelnen Akteure unterschiedliche Interessen ansprechen und je besser ein passendes Konfliktmanagement eingeführt wird, um so effektiver gelingt die Entwicklung interkultureller Kompetenzen auf institutioneller wie auf individueller Ebene.
 - Welche individuellen und strukturellen Benachteiligungen werden jetzt schon angemerkt?
 - Worin bestehen diese ganz konkret?
 - Welche Schritte sind geeignet, diese zu mindern und mittelfristig zu beheben?
 - Welche Zeiträume wären dazu denkbar?
- Evaluation
Ohne ein ausreichendes Controlling gelingen auch die hier diskutierten Veränderungen – so wie alle anderen auch – nicht.
 - Welche Instrumente wären geeignet, um Nachhaltigkeit zu evaluieren und zu fördern?
 - Wie transparent geht die Einrichtung mit den Ergebnissen um?
 - Wie können die Erfahrungen der Mitarbeiter bestmöglich in die weitere Entwicklung von Diversity Management einbezogen werden?

4. Schritt: Feed-back mit dem Management

Wir halten eine Rückmeldung mit dem Management für unverzichtbar. Ohne diese wird eine Kultur des gemeinsamen Lernens – sowohl nach der obengenannten Untersuchung, als auch unseren eigenen Erfahrungen – keine Nachhaltigkeit haben.

Dazu werden halb- bis eintägige Feed-back-Workshops nach der ersten Schulungsserie vereinbart.

5. Schritt: Supervisionseinheiten zur Vertiefung

Danach könnten sich zweitägige Fortbildungstage mit supervisorischer Ausrichtung anschließen um die Entwicklung von transkultureller Kompetenz zu vertiefen. Hier können von ausgewählten Gruppen (zum Beispiel Modellstationen oder Modellabteilungen, Steuerungsgruppen) gezielte Umsetzungsfragen besprochen werden.

Kundenkontakt verbessern

Wir betonen bei der Auftragsklärung während der Auftaktveranstaltung sowohl mit dem Management wie mit den Beschäftigten, dass der Prozess der Implementierung transkultureller Kompetenz einen Entwicklungsbedarf aufzeigt, welcher über die unmittelbare Versorgung der Migranten hinaus von Nutzen für die Institutionen ist. Letztlich ist die Schwerpunktidee unsers Ansatzes die Verbesserung des Kundenkontaktes. Die Leitungsverantwortlichen der Institutionen lernen, sorgfältiger darauf zu achten, was ihre Klienten, Patienten oder Kunden wollen und brauchen, wie dies herauszufinden ist und wie das Angebot der Einrichtung in handhabbaren Schritten an diese Erkenntnisse angepasst werden kann. Wir raten allen Institutionen, die transkulturelle Kompetenz implementieren wollen, ein Jahr nach den Schulungsmaßnahmen eine Befragung über das Ergebnis unserer Maßnahme zu machen. Zu diesem Zweck legen wir Wert darauf, dass alle Veranstaltungen mit einer Qualitätsabfrage (standardisierter Fragebogen) revidiert werden und die Protokolle der erarbeiteten Ergebnisse allen Beteiligten zur Verfügung stehen. Transparenz und Verbindlichkeit, welche eine zentrale Ressource transkultureller Kompetenz sind, können nur eingefordert werden, wenn entsprechende Haltungen vorgelebt werden.

In fünf bis zehn Projekttagen lassen sich auf die beschriebene Weise in den meisten Institutionen Grundlagen transkultureller Kompetenzentwicklung erfolgreich einführen. Bewährt haben sich die konzeptionelle Einbindung der Management- und Personalverantwortlichen in die

Schulungen. Hilfreich sind auch Feed-back-Runden im Nachgang zu den Trainings. Zu einem späteren Zeitpunkt, beispielsweise sechs Monate nach den Trainings, waren das Angebot von Supervisionen oder vertiefenden Trainings für das Personal von nachhaltiger Bedeutung. Größere Institutionen profitieren von Train-the-Trainer-Modellen. Hier sind gute Auftrags- und Verantwortungsklärunge von besonderer Bedeutung.

Am häufigsten nachgefragte Schulungsthemen waren bisher:

- Kulturelle Hintergründe der relevantesten Migrantenpopulationen: Was erklärt die Unterschiedlichkeit verschiedener ethnischer Gruppen?
- Psychologische und soziale Dimension von Migration: Wieso gelingt Integration so unterschiedlich?
- Überbrückung der Sprachbarriere und Gestaltung von Dolmetsch-Situationen: Wie können wir die Verständigung verbessern?
- Kulturell beeinflusste Vorstellungen zu Fragen von Gesundheit und Krankheit: Warum unterscheiden sich die Erwartungen an den Service?
- Kulturbedingtes Verständnis zu sozialen Rollen mit Schwerpunkt der Geschlechterrolle und der professionellen Rollen: Wie können wir den professionellen Kontakt gestalten?
- Konfliktmoderation: Wie können wir interkulturelle und institutionelle Konflikte bewältigen?
- Netzwerkarbeit: Wie gelingt uns ein guter Kontakt mit den Communities?
- Führungs- und Leitungskräfteschulung: Wie kann die Prozesssteuerung gelingen?

Haltungen und Methodenkompetenz

- Fachliche Aufklärung und Beratung entsprechen dem aktuellen Wissen des eigenen professionellen Fachgebiets,
- Übertragung dieses Wissens in eine für die jeweiligen Klienten oder weitere Gesprächspartner verständliche Sprache,
- Umgangsweisen mit kulturell fremdem Auftreten und Haltungen,
- Umgang mit krisentypischen Emotionen aller Gesprächsteilnehmer,
- Kompetenz zur Führung von Beratungsgesprächen mit mehreren Personen und Familien
- Bewältigung von Sprachbarrieren,
- Zukunftsorientierte, auf Lösungen und kleine erreichbare Teilschritte orientierte Gesprächsführung,
- Haltung des Respekts,
- Angemessene Zeitplanung.

Fortsetzung Literatur |

Salman R./Hegemann Th.:

Interkulturelle Dimensionen in psychosozialer und medizinischer Praxis. In: Thomas, A. et al. (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit. Göttingen 2003, S. 344 – 365.

Salman, R.: Hintergründe gelungener Migration. In: Psychologie und Pathologie der Migration. Deutsch-türkische Perspektiven, hrsg. von E. Koch/W. Pfeiffer/M. Özek. Freiburg im Breisgau 1995

Salman, R.: Zur Gesundheitsversorgung von Migranten. In: Professionelle Transkulturelle Pflege. Handbuch für Lehre und Praxis in Pflege und Geburtshilfe, hrsg. von D. Domenig.

Bern/Göttingen/Toronto/Seattle 2001

Salman, R./Stickan-Verführt, M./Grieger, D.: Migration, Gesundheitsversorgung und Integration. In: Gesundheit und Integration. Ein Handbuch für Modelle guter Praxis; hrsg. Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration. Berlin, November 2006

Schubert H.: Private Netzwerke. Solidaritätspotentiale von Verwandtschaft, Nachbarschaft und Freundschaft. Materialien des Instituts für Entwicklungsplanung und Strukturforchung Nr. 145. Hannover 1991