

Text für die Zeitschrift «Migration und Soziale Arbeit», Heft 3/18

März 2018 / Christof Meier

Der Text beinhaltet Überlegungen aus der Praxis zu Symbolpolitik, Kulturalisierungsfallen und Integrationsförderung durch die Verwaltung: Staatliche Integrationsarbeit führt zu Konzepten, Projekten und Massnahmen. Sie hat aber auch Nebenwirkungen, erwünschte und unerwünschte. Die Integrationsförderung der Stadt Zürich versucht, deren Bedeutung ernst zu nehmen, bewusst zu gestalten und beispielsweise im Themenbereich der transkulturellen Kompetenzen zu berücksichtigen. Sie führt dazu regelmässig Diskussionen und hat mit dem Fragekatalog STRUB ein internes Instrument der kollegialen Beratung entwickelt, mit dem eigene Vorhaben und Aktivitäten überprüft werden können.

Erwünschte und unerwünschte Nebenwirkungen der Integrationsarbeit

Anlässlich des Fastenmonats Ramadan lädt die Stadtpräsidentin von Zürich jedes Jahr zu einem offiziellen Empfang. Eingeladen sind die Imame und Präsidien der islamischen Vereine. Es werden Grussworte ausgetauscht, aktuelle Fragestellungen aufgegriffen und während des anschliessenden Apéros Beziehungen gepflegt. Keine grosse Sache also, und uns von der städtischen Integrationsförderung ist bewusst, dass wir damit weder die reale Situation der in Zürich wohnenden Muslime noch die öffentlichen Debatten rund um den Islam nachhaltig verändern bzw. verbessern. Dennoch ist dieser Empfang wichtig. Er ermöglicht erwünschte Nebeneffekte und vermittelt unter anderem die Botschaft, dass es nicht nur problemlos möglich ist, gleichzeitig Muslima und Zürcherin zu sein, sondern auch normal.

Diese sichtbaren Zeichen von Wertschätzung und Anerkennung haben Wirkung. Sie schaffen Vertrauen und Respekt zwischen der zugezogenen Bevölkerung und der Aufnahmegesellschaft und dadurch die Voraussetzung für das, was wir im Interesse des guten Zusammenlebens und der Weiterentwicklung unserer Gesellschaft Integration nennen. Dass es dafür nie zu spät ist, zeigte sich äusserst eindrücklich vor einigen Jahren. Unter dem Titel «Siamo Zurighesi» lud Zürich die über 70-jährigen Italienerinnen und Spanier zu einer Feier ein, um ihnen für ihre grossen und wertvollen Beiträge zu danken, die sie für unsere Stadt geleistet haben. Auch das war «nur» symbolisch, aber es war ein nachhaltig wirkender Höhepunkt in der Geschichte der Zürcher Integrationsarbeit.

Natürlich ist Integrationspolitik weit mehr als Symbolpolitik. Sie bedingt ein vielseitiges Engagement und umfasst in der Praxis oft drei Hauptstossrichtungen: die konsquente Ausrichtung der staatlichen Tätigkeiten auf die real vorhandene Bevölkerung, die ergänzende und bedarfsgerechte Bereitstellung von spezifischen Angeboten für die zugezogene Bevölkerung sowie die Förderung des Zusammenlebens in der Gesamtgesellschaft. Dies führt je nach Ausgangslage zu konkreten Massnahmen und Leistungen, die geplant, finanziert und umgesetzt werden müssen und die nicht selten Gelegenheiten bieten, mit erwünschten Nebeneffekten deren Wirkungen zu verstärken.

Kulturalisierungsfallen als Risiko

Die oft unterschätzte Bedeutung von Nebenwirkungen staatlicher Handlungen darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass diese nicht immer in eine erwünschte und konstruktive Richtung gehen. Im Gegenteil. Denn sowohl reale als auch symbolische Aktivitäten bergen stets auch das Risiko von unerwünschten Nebenwirkungen. Sie können falsch verstanden werden, können ungewollt ausgrenzen oder können pauschalisierende Aussagen verstärken und so integrationspolitischen Zielen und Haltungen entgegenlaufen. Ein typisches Beispiel dafür sind die sich im Alltag stellenden «Kulturalisierungsfallen». Damit gemeint ist insbesondere die unangemessene Hervorhebung sogenannter kultureller Unterschiede, die diesen eine Bedeutung geben, die sie in der konkreten Situation gar nicht haben und deshalb im Rahmen der professionellen Arbeit auch nicht einnehmen dürfen.

Diese Überlegungen werden im Folgenden aus Sicht eines städtischen Kompetenzzentrums Integration vertieft. Erstens am Beispiel des Themenbereichs der inter- bzw. transkulturellen Kompetenzen, also dem Anspruch, mit der in unserer Gesellschaft gegebenen Vielfalt adäquat umzugehen. Zweitens wird ein Instrument vorgestellt, das durch das Team der Integrationsförderung der Stadt Zürich entwickelt wurde, um in ihrer eigenen Praxis spezifische Zielgruppen fördern zu können ohne dabei auszugrenzen und Menschen zu etikettieren. Es nennt sich STRUB, wobei das Kürzel für «Strukturierte Beratung» steht bzw. in der längeren Form für die «Strukturierte kollegiale Beratung zu Wirkungen und Nebenwirkungen von Integrationsprojekten».

Arbeitspapiere zu diesen zwei Themen sind auf der Website der Integrationsförderung der Stadt Zürich aufgeschaltet. Sie wurden 2014 erarbeitet und können deshalb unter Berücksichtigung von Erfahrungen und Rückmeldungen beschrieben werden. Doch nach wie vor geht es dabei nicht um abschliessende Erkenntnisse, sondern um die Ermöglichung eines fortlaufenden Lern- und Reflexionsprozesses. Da sich ähnliche Problemstellungen überall dort ergeben, wo professionell in einem vielfältigen Umfeld gearbeitet wird, verstehen sich diese Überlegungen auch als Einladung und Motivierung, sie vor Ort unter Berücksichtigung der jeweils gegebenen Situation aufzunehmen und weiterzuführen.

Verwaltungsarbeit bedeutet laufende Veränderung

Staatliche Institutionen stehen in der Pflicht und der Verantwortung, ihre jeweiligen Leistungen stets zu Gunsten der Gesamtbevölkerung zu erbringen. In einer Stadt ist diese quasi per Definition vielfältig und dynamisch. Sie verändert sich laufend, wobei in den letzten Jahrzehnten insbesondere die sprachliche, kulturelle und religiöse Vielfalt zunahm. Dies führt dazu, dass jede staatliche Arbeit, die nicht in einer gewissen Regelmässigkeit überprüft und angepasst wurde, heute ihre Ziele und ihre Zielgruppen kaum mehr zweckmässig und qualitativ angemessen erreicht. Sie ist nicht mehr aktuell und dadurch nicht mehr professionell.

Diese regelmässigen Anpassungen sind Teil des Arbeitsalltags. Sie bedingen in der Regel weder externe Evaluationen noch Reorganisationsen. Meist genügt der gesunde Menschenverstand und ein offener Blick für die Anliegen derjenigen Personen, die durch die bestehenden Angebote und Prozesse möglicherweise nicht oder nur noch weniger gut als früher erreicht werden. Wichtig ist aber, dass bei der allfälligen Feststellung solcher Sachverhalte das Problem und der Handlungsbedarf nicht bei «den Anderen» festgemacht werden, sondern in den eigenen Konzepten und Arbeitsweisen. Argumente wie «Sie sollen Deutsch lernen, bevor sie unsere Leistungen in Anspruch nehmen wollen.» sind zwar in jeder Verwaltung zu hören, aber nicht nur im Beispiel einer Mütter- und Väterberatung zynisch und

ausgrenzend. Sie sind das Ende jedes qualitativen Anspruchs und eine Negierung der Stadt, wie sie ist.

Solche Realitätsverweigerungen finden sich heute in den Verwaltungen viel weniger häufig als noch vor zehn, zwanzig Jahren und in Städten mit einem relativ hohen fremdsprachigen Bevölkerungsanteil eher selten. Es wird grundsätzlich gut und verantwortungsvoll gearbeitet, und dies auch insofern, als die sich durch die Migration stellenden Herausforderungen angenommen und nicht an eine spezialisierte Fachstelle delegiert werden. Diese können zwar situativ beraten und unterstützen, Grundlagen und übergeordnete Konzepte bereitstellen oder Kontakte zur zugezogenen Bevölkerung vermitteln, aber sie können und sollen nicht die Aufgaben der sogenannten Regelstrukturen übernehmen.

Transkulturelle Kompetenzen sind keine Rezepte

Vielen Verwaltungsstellen ist es ein Anliegen, in ihrer Arbeit transkulturelle Kompetenzen etablieren und fördern zu können und sie suchen nach entsprechenden Weiterbildungen. Allerdings bleibt dabei oft unklar, um was genau es gehen soll. Denn die Erwartungen an das, was die transkulturellen Kompetenzen im Berufsalltag leisten sollen, decken ein breites Spektrum ab. Im Fokus von Anfragen an Integrationsfachstellen steht aber oft der Wunsch nach Rezepten und «Do's and Don't's» zum Umgang mit Klientinnen und Klienten aus bestimmten Ländern oder mit bestimmtem kulturellen oder religiösen Hintergrund.

Auf dem Markt findet sich eine Vielzahl an Ratgeberliteratur, Dozentinnen und Experten, die diese Rezepte anbieten und auch gerne liefern. Dennoch können solche Wünsche oft weder angenommen noch erfüllt werden. Denn Hintergrundwissen über Länder, Religionen oder Traditionen ist zwar wichtig und hilfreich und kann auch zur Verfügung gestellt oder vermittelt werden. Aber es bleibt verallgemeinernd und kann dadurch zu Zuschreibungen führen, die in einer konkreten Situation oder in Bezug auf eine einzelne Person keine Bedeutung haben oder schlichtweg falsch und gefährlich sind.

Es ist nun einmal so, dass jeder Mensch sich mit seiner spezifischen Biographie, Lebenserfahrung und sozioökonomischen Situation auch dann von einem anderen unterscheidet, wenn dieser zufällig aus der gleichen Herkunftsregion kommt oder den gleichen Glauben hat. Und er wird in einer gleichen Situation in der Regel auch anders reagieren. Dazu kommt, dass die Bedeutung einer sogenannten Herkunftskultur oft überschätzt wird und in einer konkreten Situation weit weniger relevant ist als vermutet. Grundsätzlich gilt, dass sich im beruflichen Alltag nicht Kulturen gegenüberstehen, sondern – mit unterschiedlich viel Macht – einzelne Menschen, die individuell geprägt sind. Wenn also heute wieder ein Mann mit Schnauz an den Schalter kommt, hat dieser auch dann das Recht auf einen unvoreingenommenen professionellen Kontakt, wenn diese Woche schon vier andere Schnauzträger kamen, die unangenehm auffielen und deren Beratung ziemlich mühsam war.

Den Weiterbildungsbedarf sorgfältig klären

Staatliche Einrichtungen, die sich bei der Integrationsförderung der Stadt Zürich mit dem Wunsch nach einer Weiterbildung melden und auf konkrete Handlungsanweisungen hoffen, erwarten in der Regel eine andere Rückmeldung als diese eher kritischen Überlegungen. Und sie erhalten auch eine andere, angepasste und sorgfältige Antwort. Dabei wird versucht, genauer zu klären, worin der Anlass für die Förderung transkultureller Kompetenzen besteht, welche konkreten Herausforderungen mit diesen überwunden werden sollen und welche internen Überlegungen bereits gemacht wurden. Denn erst ein genauer Blick auf die

sowohl von Mitarbeitenden als auch von vorgesetzten Stellen geäusserten Bedürfnisse und Fragestellungen ermöglichen eine Bedarfsklärung, auf der aufgebaut werden kann und aus der sich oft schon ableiten lässt, ob es eher um Wissensvermittlung, Kommunikationstraining oder Konfliktdeskalationen gehen könnte.

Es lohnt sich, diesen Klärungsprozessen ausreichend Zeit einzuräumen und dabei beispielsweise auch danach zu fragen, welche didaktischen Formen angemessen sind, ob auch die internen Konzepte und Prozesse im Hinblick auf eventuell ausgrenzende Wirkungen thematisiert werden sollen oder ob für die Mitarbeitenden geeignete Gefässe zur Verfügung stehen, um mit negativen Erfahrungen gut umgehen zu können. Dieser letzte Punkt erweist sich oft als eine Schwachstelle. Er ist aber von grosser Bedeutung. Denn alle Personen mit Kundenkontakt haben immer wieder schwierige Begegnungen, irritierende Situationen oder belastende Erlebnisse. Diese müssen in einer angemessenen Form ausgedrückt und aufgenommen werden. Ansonsten verfestigen sie sich durch innere Prozesse oder den Austausch in der Kaffeepause und werden so zur Ursache von Zynismus, Ausgrenzung und letztlich unprofessioneller Arbeit. Und dann nützt es auch nicht mehr viel, wenn in einer Weiterbildung über die fünf Säulen des Islams informiert wird.

Gruppen fördern ohne Menschen zu etikettieren

Als Kompetenzzentrum Integration verfügt die Integrationsförderung der Stadt Zürich über Wissen und Erfahrung zur städtischen Integrationsarbeit. Das schützt sie jedoch nicht davor, selbst in Fallen zu tappen und mit besten Absichten Projekte und Massnahmen zu konzipieren, die auch unerwünschte Nebenwirkungen haben. Ein wichtiger Grund dafür ist ein nur bedingt auflösbares Dilemma: Denn wer aufgrund einer erkannten Herausforderung eine spezifische Zielgruppe ansprechen möchte, schliesst dadurch andere aus. Dass dies durch Betroffene festgestellt und auch bewertet wird, zeigte sich in der Stadt Zürich beispielsweise an den enttäuschten Reaktionen der an der erwähnten Veranstaltung «Siamo Zurighesi» nicht eingeladenen Vertretungen anderer Herkunftsländer.

Generell besteht die Gefahr, eine Gruppen negativ (oder positiv) zu etikettieren und ihr Eigenschaften, Probleme oder einen besonderen Integrationsbedarf zuzuschreiben, die den jeweiligen Menschen nicht oder nur bedingt gerecht werden und die deren Selbst- und Fremdwahrnehmung beeinflussen. Wenn wir also bei Finanzierungsgesuchen oder bei eigenen Aktivitäten über Schwimmkurse für Muslimas, Antidiskriminierungsarbeit für Schwarze, Deutschkurse für Portugiesinnen oder Gewaltprävention für kosovarische Jugendliche diskutieren, müssen wir uns darüber bewusst sein, dass solche Titel nicht nur (hoffentlich) die gemeinte Zielgruppe ansprechen, sondern auch Zuschreibungen und Vorurteile verstärken und Betroffene verletzen können. Damit ist nicht gemeint, dass solche Projekte nicht zweckmässig und sinnvoll sein können und deren Realisierung nicht einen wichtigen Beitrag leisten könnte. Das ist sehr gut möglich. Aber es bedeutet, dass wir sorgfältig und auch selbstkritisch arbeiten müssen.

STRUB – eine Hilfestellung für die Praxis

Das Team der Integrationsförderung der Stadt Zürich kam vor einigen Jahren an einen Punkt, der eine vertiefte Auseinandersetzung mit diesen Fragestellungen erforderte. Eine interne Arbeitsgruppe gestaltete die Diskussion und den Prozess und erarbeitete ein Instrument zur internen Reflexion und Kontrolle. Dieses wird insbesondere bei der Vorbereitung und Planung von neuen Massnahmen eingesetzt, teilweise aber auch bei der Überprü-

fung von laufenden Projekten und Aktivitäten. Es nennt sich [STRUB](#) und bezieht sich auf die kollegiale Beratung zu Wirkungen und Nebenwirkungen von Integrationsprojekten.

Dieser Name ist Programm. Denn es geht um ein ungefähr zweistündiges Gespräch von in der Regel drei Personen, das sich an einem flexiblen Fragekatalog orientiert, in dem allfällige Vorgesetztenfunktionen keine Bedeutung haben und wo Rollen klar verteilt sind. Eine Person übernimmt die Moderation. Sie sorgt für die Einhaltung der zeitlichen Vorgaben und strukturiert die Diskussion entlang des Fragenrasters. Die zweite Person – idealerweise die jeweils zuständige – vertritt das zur Diskussion stehende Projekt. Sie stellt dieses vor, erläutert bisherige Überlegungen und beantwortet aufgeworfene Fragen aus Sicht der Projektleitung. Die dritte Person ist der *Advocatus Diaboli*. Sie stellt hartnäckig kritische Fragen und sorgt dafür, dass die Diskussion nicht voreilig stehen bleibt. Sie weist auf Widersprüche, Unstimmigkeiten und heikle Punkte hin.

Der Fragenraster von STRUB besteht aus drei Teilen. Zu diesen werden jeweils einige Haupt- und verschiedene Unterfragen vorgeschlagen, die nicht abschliessend formuliert sind, aber je nach Gesprächsverlauf Anregungen bieten. Im ersten Teil geht es um die Ausgangslage und den erkannten Bedarf: Wie sind wir auf das Problem gekommen? Wurden die Annahmen überprüft? Ist das Problem angemessen beschrieben? Wie hat sich wer von der gemeinten Zielgruppe dazu geäussert? Welche Anliegen machen wir mit dem Vorhaben offiziell? Warum gerade diese und nicht andere? Weshalb ergibt sich daraus eine städtische Aufgabe? Kurz: es geht um die Überprüfung der im Vorfeld getroffenen Annahmen und deren Bewertung in einem grösseren Kontext.

Im zweiten Teil des Gesprächs geht es um die Zielgruppe des Projekts: Wie ist sie beschrieben und definiert? Warum so und nicht anders? Könnte sie auch weniger stigmatisierend beschrieben oder erweitert werden? Was wissen wir von dieser Gruppe, was nicht, wie differenziert sie sich? Was ist ihre Selbstwahrnehmung und wie wird sie von aussen wahrgenommen? Woher haben wir unsere Informationen? Gibt es unberücksichtigte andere Gruppen, die vermutlich den gleichen Bedarf hätten? Kurz: es geht um die kritische Auseinandersetzung mit «der Gruppe», die gemäss Projekt ein Problem oder einen Bedarf hat.

Im dritten Teil schliesslich geht es um das vorgesehene Vorhaben: Welche Art von Projekt ist vorgesehen und warum? Wie wird das Projekt in die Wege geleitet, wer wird dabei einbezogen und wie wird gegenüber wem kommuniziert? Welche erwünschten oder unerwünschten Nebenwirkungen könnte das Projekt erzeugen? Für wen? Welche Wechselwirkungen, Folgen und Zielkonflikte könnten bei der Durchführung entstehen? Welche Fallstricke könnten sich ergeben? Wie wird mit Macht umgegangen? Wo liegen die Grenzen des Projekts? Welche Ambivalenzen nehmen wir in Kauf? Kurz: es geht um die Reflexion der heiklen Fragen, die sich bei der Durchführung des beabsichtigten Projekts stellen könnten.

Die bisherige Anwendung von STRUB im Team der Integrationsförderung hat sich bewährt. Sie bietet eine effiziente und effektive Möglichkeit zur Überprüfung bestehender Absichten, bei der bisherige – oft vorher nie offen angesprochene – Überlegungen sowohl bestätigt als auch hinterfragt werden. Bei der Durchführung erwies es sich als wichtig, dass die Beteiligten sich relativ eng an der ihnen zugeschriebenen Rolle orientieren. Nur so werden die inhaltlichen Türen geöffnet. Da dies jedoch die teilweise harte Kritik und Infragestellung von Überlegungen einer Kollegin, eines Kollegen mit sich bringt, sollte STRUB nur eingesetzt werden, wenn innerhalb eines Teams Vertrauen besteht. Denn ein so gestalteter interner Austausch entspricht nicht der üblichen Gesprächskultur. Er ist gewöhnungsbedürftig und wird nur dann ohne unerwünschte Nebenwirkungen konstruktiv und zielführend, wenn die Beteiligten in der Lage sind, Hinterfragungen und Meinungsverschiedenheiten nicht persönlich zu nehmen. Doch das gelingt in der Praxis einfacher als vermutet, und es lohnt sich.