

# Öffnung der Institutionen: mit Vielfalt gewinnen!

Haben Sie schon einmal länger im Ausland gelebt? Oder hatten Sie während eines Ferienaufenthalts mit den dortigen Behörden zu tun? Dann kennen Sie die Verunsicherung, die aufkommen kann, wenn Sie nicht wissen, an welche Stelle Sie sich mit Ihrem Anliegen wenden müssen. Vielleicht haben Sie sich geärgert, von einer Stelle zur nächsten weitergeschickt worden zu sein und nach Schliessung der Schalter nichts erreicht zu haben. Zusätzlich beschwerlich kann das Ganze werden, wenn Sie die dortige Sprache nicht sprechen, die Beamten das international gesprochene Englisch nur mit Schulterzucken quittieren oder Sie nicht einmal in der Lage sind, die in jenem Land gebräuchlichen Schriftzeichen zu lesen. Jeder und jede von uns könnte von solchen Episoden erzählen.

↳ Institutionen sind Einrichtungen mit einer ihnen je eigenen Logik. Dass diese für Aussenstehende manchmal schwer nachvollziehbar ist, wissen wir nicht nur aus den Schilderungen von *Franz Kafka*. Institutionellen Logiken auf den Grund zu kommen, kann – wie von *Leonardo Zanier* aufgezeichnet – abenteuerlich und mit Ärgermissen verknüpft sein. Wer sich in einem Land einigermassen gut auskennt, wird sich zwar relativ gut zurechtfinden können. Eher mit Schwierigkeiten konfrontiert werden sich hingegen jene sehen, die die Besonderheiten eines Landes nicht von klein auf kennen gelernt haben.

Die «interkulturelle Öffnung» der Institutionen ist seit Mitte der neunziger Jahre ein Anliegen, das insbesondere im deutschen und angelsächsischen Sprachraum vorgebracht wurde. In frankophonen Regionen mit stärker republikanischer Tradition steht dieses Thema kaum zur Debatte, denn die propagierte Gleichheit aller Bürgerinnen und Bürger verlangt nicht nach besonderen Massnahmen, um spezifische Gruppen von Menschen anzusprechen oder den diskriminierungsfreien Zugang zu Stellen im Berufsleben zu gewährleisten.

Unter «interkultureller Öffnung» der Institutionen verstand man zunächst vor allem den Abbau von Zugangsbarrieren für Migrantinnen und Migranten bei Dienstleistungseinrichtungen des Staates mittels der Verbreitung entsprechender Informationen für Fremdsprachige und der Schulung von Mitarbeitenden in «interkultureller Kompetenz». Dass Zugewanderte sich von staatlichen Institutionen nicht angesprochen fühlten oder sich im Verwaltungsdschungel weniger gut zurecht fanden als Einheimische, führte man auf mangelnde Professionalität innerhalb der Verwaltung zurück. Würde man die zur Verfügung stehenden Instrumente richtig anwenden, wäre das Problem weitgehend gelöst.

Fachleute stellen jedoch fest, dass dies allein nicht genügt. Öffnungsprozesse verlangen von allen Beteiligten und auf allen Stufen eines Betriebs ein entsprechendes Engagement. Zudem beinhaltet nach heutigem Verständnis «institutionelle Öffnung» nicht nur die Berücksichtigung aller Bevölkerungsgruppen beim Erbringen von Dienstleistungen. Ebenso sehr wird gefordert, dass die Vielfalt der Mitarbeitenden in einer Institution honoriert und entsprechend eingesetzt wird.

Die in dieser Ausgabe versammelten Beiträge zeigen Möglichkeiten in drei Bereichen auf: in der öffentlichen Verwaltung, in zivilgesellschaftlichen Organisationen und in der Wirtschaft. Unterschiedliche Hintergründe und Motivationen sind jeweils ausschlaggebend dafür, dass Öffnungsprozesse initiiert werden. In der Wirtschaft steht die Gewinnoptimierung im Vordergrund und wird «New Diversity» als Innovation zur Erreichung neuer Kundensegmente eingeführt. In der öffentlichen Verwaltung und in privaten Einrichtungen, die Dienstleistungen im Auftrag des Staates erbringen, ist der diskriminierungsfreie Zugang zu deren Leistungen sicher zu stellen. Organisationen der Zivilgesellschaft schliesslich entdecken die Berücksichtigung der Vielfalt als Chance, ihre Interessen breiter abzustützen.

## Eine Verwaltung für alle

Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung haben den Auftrag, ihre Dienstleistungen allen Bevölkerungsgruppen ohne Unterschied anzubieten. Wie dies umgesetzt werden kann, erläutert *David Wüest-Rudin* mit dem Modell eines Baukastensystems. Aufbauend auf bereits bestehenden Instrumenten kann die Qualität der Dienstleistungen verbessert werden. *Minh Son Nguyen* stellt vor dem Hintergrund juristischer Grundlagen Ansätze zum verbesserten Einbezug von Mitarbeitenden ohne Schweizer Pass vor. Die Voraussetzungen, dass solche Prozesse gelingen, bedingen nicht nur einen bewussten Umgang mit Vielfalt, sondern setzen das Schaffen von Vertrauen in die Verwaltung und die notwendige Zeit für ein reflektiertes Handeln von Mitarbeitenden in den Behörden voraus. Dies ist das Fazit aus dem Interview mit der Stadtzürcher Ombudsfrau *Claudia Kaufmann*. Die beiden Beispiele über entsprechende Bemühungen in den Städten Lausanne (*Oliver Freeman*) und Bern legen den Finger auf einen wichtigen Punkt: Öffnungsprozesse einleiten bedeutet auch, sich von gewissen eingespielten Abläufen zu verabschieden. Dies wiederum kann nur gelingen, wenn der Wille, etwas verändern zu wollen, sowohl durch die Führungsebene gestützt als auch von jedem Einzelnen mitgetragen wird. Dieser Überzeugung sind auch die Bürger der Gemeinde Wald AR und ihr Präsident *Jakob Egli*: Sie haben den ausländischen Zugezogenen die politische Partizipation ermöglicht.

Die Erkenntnis, dass die Berücksichtigung von Diversität in der Verwaltung kein Luxus ist, sondern eine Notwendigkeit darstellt, um die Herausforderungen einer Migrationsgesellschaft zu meistern, legt *Michele Galizia* in seinen Ausführungen dar. *Kathrin Karlen Moussa* und *Jean-Claude Grossrieder* bestätigen denn auch, dass nur mit motivierten Mitarbeitenden ein respektvoller Umgang mit Bürgerinnen und Bürgern garantiert werden kann.

## Integration über die Zivilgesellschaft

Institutionen der Zivilgesellschaft sind ausserordentlich vielfältig, und Öffnungsprozesse sind dementsprechend sehr unterschiedlich ausgestaltet. *Walter Schmid* und *Christof Meier* berichten von den Erfahrungen, die im Rahmen der Integrationsförderung des Bundes gemacht werden. *Brigitte Arn* lotet die Grenzen und Möglichkeiten entsprechender Initiativen in Vereinen aus. Die porträtierten Projekte von Heks Verein (*Balz Laimberger*), dem Schweizerischen Katholischen Frauenbund (*Verena Bürgi-Burri*), der Pfadi Schweiz (*Nicole Schwaninger*) und der St.Galler Sportverbände (*Bruno Schöb*) machen es

deutlich: Auch wenn anfänglich Prozesse der Öffnung beschwerlich erscheinen mögen, der Aufwand macht sich doppelt bezahlt. Nicht nur werden Migrantinnen und Migranten Zugänge zu wichtigen Bereichen unserer Gesellschaft eröffnet, auch die Institutionen selbst profitieren von ihnen.

## «Managing Diversity» in der Arbeitswelt

Konzepte von Diversitätsmanagement setzen auf optimale Nutzung von Personalressourcen und die Entwicklung neuer Marketingstrategien. *Brigitte Liebig* zeigt auf, wie sich diese Konzepte ausgebildet haben und welche Instrumente dafür einzusetzen sind. Das Porträt über die Firma Orange von *Andreas Wetter* macht denn auch eine zentrale Erkenntnis klar: Offene Unternehmen sind erfolgreicher. Diese Einsicht liegt auch den Bestrebungen von «New Diversity»-Strategen zu Grunde, die im Wettstreit um die Erschliessung neuer Märkte auf Diversität setzen. *Pascale Steiner* hat die neuesten Trends aufgespürt.

Über eine lange Tradition der Berücksichtigung von Anliegen von Zugewanderten verfügen die Gewerkschaften. *Vania Alleva* schildert, wie die Unia die Integration von Mitgliedern ausländischer Herkunft weiter stärken will. Eine spezielle Optik auf Öffnungsprozesse legt *Adrian Gerber*. Er skizziert, wie Wege in die Unternehmensgründung von Migrantinnen und Migranten geebnet werden könnten.

## «L'ouverture, c'est un état d'esprit»

Mit ihrer Aussage, dass «Öffnung eine Frage der Einstellung ist», spricht *Nelly Wenger* wohl die wesentlichste Eigenschaft an, über die wir verfügen müssen, wenn Öffnungsprozesse gelingen sollen. Die Übersicht *Dietrich Thränhardt's* über unterschiedliche Interpretationen von Integration und kultureller Öffnung in verschiedenen europäischen Ländern macht deutlich, dass diese Eigenschaft vielerorts noch schmerzlich vermisst wird. Über die Frage «Wer gehört dazu und wer nicht?» wird im Rahmen von Forschungen den Ausschlussmechanismen in der Schweiz nachgegangen. *Laura von Mandach* stellt das NFP 51 «Integration und Ausschluss» vor und formuliert Umsetzungsanliegen an die Politik.

Anlass zur Hoffnung, dass an verschiedensten Orten Menschen mit einer offenen Haltung wirken, geben nicht nur die viel versprechenden Projektporträts in diesem Heft. Der Illustrationsbeitrag mit Ausschnitten aus dem Schulungsfilm «Vielfalt gestalten» soll Sie neugierig auf mehr machen. Lassen Sie sich anstecken! Es lohnt sich.

*Simone Prodoliet ist Ethnologin und Leiterin des Sekretariats der Eidgenössischen Ausländerkommission EKA.*