



# **Interkulturelle Orientierung und Öffnung der Diakonie**

Leitlinien und Handlungsempfehlungen  
für die Dienste und Einrichtungen der  
Diakonie in Baden

# VORWORT

## Was unser Denken und Handeln leitet

Das Diakonische Werk der Evangelischen Landeskirche in Baden e.V. hat 2003 die Rahmenkonzeption „HerausGefordert zur Arbeit mit Flüchtlingen und MigrantInnen“ verabschiedet. Diese wurde 2018 neu aufgelegt. In dieser Rahmenkonzeption wurden quer durch alle Fachbereiche und Zuständigkeiten Formen der vernetzten Zusammenarbeit und gemeinsame Zielperspektiven entfaltet. Vor dem Hintergrund einer heterogener werdenden Gesellschaft wurde die Zielbestimmung formuliert: „Alle Dienste in der Diakonie müssen und wollen ihre Angebote verstärkt interkulturell für Flüchtlinge und MigrantInnen öffnen“.

In der im Mai 2004 verabschiedeten und 2016 neu aufgelegten „Liebfrauenberg-Erklärung zu den Herausforderungen von Migration und Flucht“ der Gemeinschaft Evangelischer Kirchen in Europa, die sich die Landessynode der Evangelischen Landeskirche in Baden „lobend und anerkennend zu eigen gemacht“ hat, wird diese Grundaussage aufgenommen und weitergeführt: „Die Kirchen und ihre Gemeinden können entscheidend dazu beitragen, ein Klima der Akzeptanz und Toleranz zu schaffen, zu erhalten und Vorurteile abzubauen. Die Kirchen mit ihren Kirchengemeinden und ihrer Diakonie stehen vor der Aufgabe, sich stärker als bisher interkulturell zu öffnen und dabei kulturelle Festschreibungen zu überwinden. Aus-, Fort- und Weiterbildung erhöhen die interkulturelle Kompetenz von Mitarbeitenden. In den Einrichtungen können interkulturelle Teams zu qualifizierten Lernprozessen beitragen, Konfliktpotentiale entschärfen, zur Mediation und zum interreligiösen Dialog befähigen und gemeinsam Neues entwickeln“ (Nr. 27 und 28).

**In Anerkennung dieser Selbstverpflichtungen begleitet und unterstützt die Evangelische Landeskirche in Baden gemeinsam mit der Diakonie Baden seit 2008 interkulturelle Öffnungsprozesse innerhalb der Kirche und Diakonie, in anderen Einrichtungen sowie im Gemeinwesen vor Ort. Durch die Projekte „Türen Öffnen – Gemeinsam Kirche – Fit durch interkulturelles Training – Verschieden .Verstehen“ (finanziert durch die Landeskirche und den Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds der EU) werden konkrete Schritte zur Umsetzung interkultureller Öffnungsprozesse in den Kirchengemeinden, Kirchenbezirken und in den Angeboten und Einrichtungen der Diakonie initiiert und begleitet. Um diese Prozesse weiter zu unterstützen, hat der Vorstand des Diakonischen Werks Baden folgende Leitlinien beschlossen.<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Als Vorlage diente das Leitbild, das vom Diakonischen Werk Hessen-Nassau in einem parallelen Prozess entwickelt wurde.

## I. VIelfalt in Gesellschaft und Diakonie

„Migration geschieht. In den Prozessen der Globalisierung bildet Migration ein konstitutives Merkmal pluraler, moderner Gesellschaften, von deren Mitgliedern ein immer höheres Maß an Flexibilität und Mobilität erwartet wird.“<sup>2</sup> Globalisierung und Migration verändern und pluralisieren Gesellschaften, überall auf der Welt. Auch Deutschland ist zu einer Einwanderungsgesellschaft geworden, in der Leben und Arbeit durch große Heterogenität geprägt sind. Heute hat ca. 28% der Bevölkerung in Baden-Württemberg einen Migrationshintergrund, bei den 18-Jährigen sind dies sogar ca. 33%. Der Sozialstaat ermöglicht auf der Basis individueller Menschenrechte unterschiedliche individuelle und kollektive Lebensentwürfe. So umfasst die Pluralität der Gesellschaft eine große Bandbreite kultureller und sozialer Verschiedenheit: unterschiedliche soziale Milieus, Subkulturen, Unterschiede aufgrund von ethnischer Herkunft und religiöser Prägung, moderne individualistische aber auch traditionelle Lebensentwürfe. Persönliche und gesellschaftliche Brüche führen zu weiteren Differenzierungen und Verknüpfungen.

„Migration braucht Integration. Zugewanderte Menschen müssen sich in der aufnehmenden Gesellschaft ein neues Leben aufbauen. Die ‚Einheimischen‘ müssen für die neu ansässigen Mitglieder Anschlussmöglichkeiten an den Prozess der gesellschaftlichen Weiterentwicklung gewährleisten.“<sup>3</sup> Trotz jahrzehntelanger Einwanderung gab es in Deutschland lange keine auf gleichberechtigte Teilhabe abzielende Integrationspolitik. Seit 2005 gilt Deutschland auch offiziell als Einwanderungsland. Grundangebote der Integration sind gesetzlich geregelt. Es bestehen jedoch nach wie vor ausländerrechtliche Vorbehalte, die bis heute eine gleichberechtigte Teilhabe aller in Deutschland lebenden Menschen verhindern.

Eine Diakonie, die am Ziel einer solidarischen, an Gerechtigkeitsprinzipien und den Menschenrechten orientierten Gesellschaft festhält, benennt die Ungleichheiten und Machtasymmetrien. Sie baut Zugangsbarrieren ab und erhöht Teilhabechancen. Sie will Menschen unabhängig ihrer sozialen und kulturellen Herkunft beteiligen.<sup>4</sup>

<sup>2</sup>Liebfrauenberg-Erklärung Nr. 1

<sup>3</sup>Liebfrauenberg-Erklärung Nr. 4

<sup>4</sup>vgl. Liebfrauenberg-Erklärung Nr. 10 und 11



Das bedeutet, dass Diakonie sich im Sinne einer lernenden Institution interkulturell orientieren und öffnen muss.<sup>5</sup> In verschiedenen Arbeitsfeldern der Diakonie haben Mitarbeitende und Teams diese Herausforderung längst erkannt und arbeiten bereits „interkulturell sensibilisiert“. Die Interkulturelle Orientierung und Öffnung der Diakonie knüpft an diese Erfahrungen an, um einen Prozess in Gang zu setzen, der die gesamte Organisation und das Personalmanagement umfasst und auf den Leitungsebenen verankert ist.

Die Schöpfung Gottes ist auf Vielfalt angelegt. Inmitten einer unerschöpflichen Fülle kreatürlichen Lebens schafft Gott den Menschen, der nur in Beziehung zu anderen seiner Bestimmung zum Bilde Gottes gerecht wird. Geschöpf ist der

Mensch nicht für sich allein, sondern nur in der Vielfalt der Daseins- und Lebensbezüge, in einer Gemeinschaft der Verschiedenen. Gott widerspricht allen Versuchen, Vielfalt durch Gewalt und Unterdrückung zu unterbinden oder rückgängig zu machen.

Auf Vielfalt ausgelegt ist auch die Kirche. Von Anfang an hält der Glaube an Christus jüdische und nichtjüdische Überzeugungssysteme nebeneinander präsent und ist damit nicht auf eine bestimmte Kultur festgelegt.<sup>6</sup> In Christus sind die Unterschiede im doppelten Wortsinn aufgehoben: Gott macht keinen Unterschied (Gal. 3, 28). Zugleich bewahrt er die kulturelle Vielfalt und die Unverwechselbarkeit jeder Person und ihrer Geschichte.

<sup>5</sup> vgl. Liebfrauenberg-Erklärung Nr. 28

<sup>6</sup> Das war u.a. das Ergebnis des sogenannten Apostelkonzils im Jahr 48/49 (vgl. Apostelgeschichte 15).

## II. INTERKULTURELLE ORIENTIERUNG

Im Blick auf die kulturelle und religiöse Ausdifferenzierung der Gesellschaft, die von zunehmender sozialer Ungleichheit begleitet ist, bemüht sich die Diakonie um eine interkulturelle Orientierung ihres Denkens und Handelns. Darunter verstehen wir eine diakonische Haltung, die auf gleichberechtigte Teilhabe setzt, das Zusammenleben der Verschiedenen (Konvivenz) anstrebt und sich dabei an dem Weg Jesu orientiert, der sich dem Anderen vorbehaltlos aussetzt, sich anrühren und verändern lässt. Wir wollen nicht nur „Kirche für Andere“ sein, sondern „Kirche mit Anderen“ werden.<sup>7</sup>

Interkulturelle Orientierung ist eine Grundhaltung, die unterschiedliche kulturelle und religiöse Orientierungen als gleichberechtigt anerkennt und sensibel mit kulturellen und religiösen Prägungen umgeht. Dabei gehen wir davon aus, dass „Kultur“ und „Religion“ nicht statische, einheitliche und eindeutige Größen sind. Sie sind vielmehr Diskursfelder, die Orientierung geben und Biografien formen. Zugleich werden sie von Individuen angeeignet, geformt und verändert. Vorschnellen kulturellen und religiösen Zuschreibungen versuchen wir kritisch und selbstkritisch zu begegnen.

Nur die gleichzeitige Anerkennung der Gleichwertigkeit und der Verschiedenheit von Menschen und Lebensentwürfen ermöglicht, dass unterschiedliche Gruppen und Individuen ihre Interessen angemessen vertreten, eine selbstreflexive Haltung gegenüber der jeweils eigenen kulturellen und religiösen Orientierung einnehmen und sich gleichberechtigt begegnen und austauschen können.

Die interkulturelle Orientierung diakonischer Arbeit reflektiert die herrschenden Machtasymmetrien: Das Verhältnis von Mehrheiten zu Minderheiten, die damit jeweils verbundene Definitionsmacht, Status- und Rechtsungleichheiten, und die ungleiche Verteilung von Ressourcen.

Interkulturelle Orientierung will allen Menschen, unabhängig von Herkunft, Geschlecht, kultureller Tradition und religiöser Überzeugung, einen gleichberechtigten Zugang zu allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens, der Arbeitswelt sowie zu Hilfe und Dienstleistungsangeboten ermöglichen. Sie ist somit eine Strategie gegen Ausgrenzung und Diskriminierung.

---

<sup>7</sup> vgl. Liebfrauenberg-Erklärung Nr. 26

Das Ziel einer gleichberechtigten Teilhabe aller wird nur durch Beteiligung und Teilen erreicht werden. Wir wollen kulturell unterschiedlich orientierten Menschen gerecht werden, sie ermächtigen, beteiligen und mit ihnen zusammenarbeiten. Gleichberechtigung und gleiche Teilhabe setzen voraus, dass Menschen mit Migrationshintergrund in den Kirchengemeinden und kirchlichen Einrichtungen in gleicher Weise mitarbeiten und sich einbringen können wie ‚Einheimische‘.<sup>8</sup>

Vielfalt ist auch im Blick auf die eigene Mitarbeiterschaft zu fördern und produktiv zu nutzen. „Aus-, Fort- und Weiterbildung erhöhen die interkulturelle Kompetenz von Mitarbeitenden. In den Diensten und Einrichtungen können interkulturelle Teams zu qualifizierten Lernprozessen beitragen, Konfliktpotentiale entschärfen, zur Mediation und zum interreligiösen Dialog befähigen und gemeinsam Neues entwickeln“.<sup>9</sup> Hier kann die Diakonie auf Methoden des „diversity managements“ (Methoden zum Umgang mit Vielfalt) zurückgreifen. Die Anstellung von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund ist dabei ganz im Sinne des diakonischen Auftrags, der die Würde eines jeden Menschen achtet und

sich in der Nachfolge Christi an alle Menschen ungeachtet ihrer Ethnie oder Kultur richtet. Die Anstellung setzt dabei in der Regel die christliche Religionszugehörigkeit bzw. Kirchenmitgliedschaft der Mitarbeitenden voraus. In einer für Andere offenen Kirche sind in begründeten Fällen in den Handlungsfeldern der Diakonie, vor allem im sozialarbeiterischen, erzieherischen oder pflegerischen Bereich Ausnahmen möglich, wenn sichergestellt ist, dass die Anliegen der Kirche in ihren eigenen Einrichtungen und Diensten vertreten werden. Die Anstellungsvoraussetzungen dafür sind bei den Diakonischen Werken und Diensten der verfassten Kirche in der landeskirchlichen Rahmenordnung geregelt.<sup>10</sup> Interkulturelle und insbesondere interreligiöse Öffnungsprozesse kirchlicher und diakonischer Einrichtungen bedürfen der theologischen Reflexion und überzeugender Konzeptionen, die deutlich machen, wie und woran (trotz oder gerade aufgrund der interkulturellen Öffnung) das evangelisch-christliche Profil der jeweiligen Einrichtung oder des jeweiligen Arbeitsfeldes erkennbar wird.

<sup>8</sup> Liebfrauenberg-Erklärung Nr. 28

<sup>9</sup> Liebfrauenberg-Erklärung Nr. 28

<sup>10</sup> Zu den Ausnahmemöglichkeiten von der sog. „ACK-Klausel“ vgl. § 4 Abs. 3 und Abs. 6 des Kirchlichen Gesetzes über das Dienstverhältnis der kirchlichen Mitarbeiter im Bereich der Landeskirche und des Diakonischen Werkes der Evangelischen Landeskirche in Baden (Rahmenordnung) v. 01.05.1984 (GVBl. S. 91), i.d.F. v. 19.04.2013 (GVBl. S. 176).

Im Tun dessen, was recht und gut ist, bewegt sich die kirchliche Diakonie in großer Nähe zu den Grundlagen sozialer Verantwortung insbesondere im Judentum und im Islam. In diesem Sinne trägt das christliche Profil der Diakonie gerade auch interreligiöse Züge. Diakonie ist universale Pflege des Menschen als Bild Gottes jenseits aller kulturellen und nationalen Grenzen. Diakonie ist eine Sprache der Kirche, in die auch Menschen außerhalb des Kirchenraums einstimmen können.

Die interkulturelle Orientierung ist ein langfristiger Lern- und Erfahrungsprozess sowohl von Mitarbeitenden als auch von Angeboten und Einrichtungen sowie der gesamten Kirche und ihrer Diakonie. Die interkulturelle Öffnung ist die praktische Konsequenz einer solchen Orientierung, die handelnde Umsetzung, die die Organisations-, Qualitäts- und Personalentwicklung umfasst.

### III. INTERKULTURELLE ÖFFNUNG

Interkulturelle Öffnung geschieht auf drei Handlungsebenen.<sup>11</sup>

- Organisationsentwicklung
- Qualitätsentwicklung
- Personalentwicklung

#### Organisationsentwicklung

Der Prozess der interkulturellen Öffnung muss von den Leitungsebenen gewollt sein. Die eigene Institution wird als „lernende Institution“ begriffen. Das Thema ist im Leitbild verankert und findet sich in den Konzeptionen der einzelnen Arbeitsgebiete wieder. Die Einrichtungen werden kultursensibel ausgerichtet, Zugangsbarrieren werden identifiziert und abgebaut.

<sup>11</sup> Hilfreich sind hierbei die „Prüfsteine“ in der Handreichung des DWEKD „Interkulturelle Öffnung in den Arbeitsfeldern der Diakonie“, Diakonie Texte, Handreichung 13.2008, S. 9f.



Erkennbar und nachprüfbar wird das unter anderem an folgendem:

- Der Kontakt zur Zielgruppe wird hergestellt, Multiplikatorinnen und Multiplikatoren gezielt einbezogen.
- Die Öffentlichkeitsarbeit ist interkulturell ausgerichtet (u.a. auch durch Kontakt zu Medien, die Menschen mit Migrationshintergrund nutzen).
- Mehrsprachige Informationen sind je nach Bedarf vorhanden.
- Räumlichkeiten werden so gestaltet, dass unterschiedliche Nutzerinnen und Nutzer sich wohl fühlen.
- Auf Dolmetscherpools kann zurückgegriffen werden.
- Hinweisschilder und Piktogramme sind für alle verständlich.
- In der Mitarbeiterschaft ist Vielfalt erwünscht.
- Beteiligungsmöglichkeiten für Menschen mit Migrationshintergrund werden eröffnet.
- Die Vernetzung und Zusammenarbeit mit Migrantenselbstorganisationen, Initiativen, Gemeinden anderer Sprache und Herkunft ist selbstverständlich.
- Transnationale Zusammenarbeit wird gefördert.
- Unterschiedliche religiöse Prägungen werden bei Klientinnen und Klienten berücksichtigt und respektiert.
- Interkulturelle Orientierung und Öffnung ist Bestandteil der diakonischen Kultur.
- Offene und versteckte Formen von Rassismus und Ausgrenzung werden nicht toleriert.
- Bei Gesprächen mit Mitarbeitenden wird für die interkulturelle Qualifizierung und Öffnung geworben.
- Die Kundenzufriedenheit von Menschen mit Migrationshintergrund und die Qualität von Sozialer Arbeit im Hinblick auf Menschen mit Migrationshintergrund wird erhoben und führt ggf. zu Veränderungsprozessen.

## Qualitätsentwicklung

Der Prozess der interkulturellen Öffnung wird immer wieder überprüft und evaluiert. Notwendige Anpassungen werden vorgenommen. Auf Nachhaltigkeit wird Wert gelegt. Ressourcen und Potentiale der Mitarbeitenden und der Klientinnen und Klienten werden genutzt. Praxisrelevante Materialien stehen zur Verfügung. Zur Teilnahme an Fortbildungen wird ermuntert.

Erkennbar und nachprüfbar wird das unter anderem an folgendem:

- Die Angebote werden auch im Hinblick auf die besonderen spezifischen Bedürfnisse von Menschen mit Migrationshintergrund weiterentwickelt, auf die Verbesserung der interkulturellen Sensibilität wird Wert gelegt.
- Interkulturelle Teams werden gebildet.
- Sprachenkompetenz und -erwerb werden gefördert.
- Interne Fortbildungen und Sensibilisierungen werden angeboten.
- Besuchszeiten werden flexibel gestaltet.
- Eine aufsuchende Arbeit wird aus- bzw. aufgebaut.
- Die Öffentlichkeitsarbeit wirbt mit dem interkulturellen Profil der Diakonie.
- Mehrsprachige/interkulturell verständliche Informationen über Konzeptionen und Leitbild sind (auch auf der Homepage) vorhanden.
- Das Qualitätsmanagement der Dienststelle/Einrichtung nimmt die Zielgruppe von Personen mit Migrationshintergrund besonders in den Blick, erhebt deren Bedarfe und berücksichtigt deren „Kundenrückmeldungen“ für die weitere Entwicklung der Arbeit.
- Die bestehenden Qualitätsstrukturen werden auf ihre interkulturelle Dimension hin untersucht, d.h. Ziele, Abläufe, Schlüsselprozesse und Auswertungsinstrumentarien entsprechend überprüft und Qualitätsstandards ggf. angepasst.

## Personalentwicklung

Die Beschäftigung von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund ist in allen Arbeitsfeldern gewollt und erwünscht, auch auf den Leitungsebenen. Die interkulturelle Kompetenz gehört zum Anforderungsprofil der diakonischen Mitarbeiterschaft. Sie wird bei Neuanstellungen und Beförderungen berücksichtigt und auch im Rahmen von Fortbildungen für die bestehende Mitarbeiterschaft ausgebaut.

Erkennbar und nachprüfbar wird das unter anderem an folgendem:

- Fortbildungen zur interkulturellen Kompetenz gehören zum Basisstandard (Themen sind u.a. die interkulturelle Wahrnehmung und interkulturelle Kommunikation sowie interkulturelles Konfliktmanagement), Mitarbeitende aus den verschiedenen diakonischen Arbeitsfeldern und Einrichtungen nehmen daran teil.
- Haltungen der Mitarbeitenden werden unterstützt, die auf eine Anerkennung der Vielfalt und gleichberechtigte Teilhabe abzielen.
- Eine Kultur der Anerkennung wird gepflegt, Begegnungen auf gleicher Augenhöhe ermöglicht und ein vorurteilsfreier Umgang mit Menschen zum Thema gemacht.
- In den Stellenbeschreibungen und –bewertungen werden die Anforderungen an die interkulturelle Kompetenz des Mitarbeitenden benannt.
- Leitfäden für Einstellungsgespräche werden entwickelt, die dabei helfen, interkulturelle Kompetenzen und Sensibilität begründet zu berücksichtigen.
- Bei Neuanstellungen wird geprüft, inwieweit Kompetenzen außerhalb formaler Bildungsabschlüsse berücksichtigt werden können.
- Im Rahmen von Mitarbeiter/innengesprächen ist beim Austausch über die Unternehmensziele die „interkulturelle Öffnung“ ein fester Bestandteil.
- Interkulturelle Teams werden durch Supervision und kollegiale Beratung unterstützt. Teamentwicklungsprozesse werden gefördert, wobei Diversität als durchgängiges Thema etabliert wird.

Diese Leitlinien und Handlungsempfehlungen wurden am 22.03.2010 sowie in der Neuauflage am 07.05.2018 durch den Vorstand des Diakonischen Werks der Evangelischen Landeskirche in Baden beschlossen.

Für den Vorstand:  
Oberkirchenrat Urs Keller,  
Vorstandsvorsitzender

Hinweis:

Weitere Infos und Handlungsempfehlungen im Hinblick auf die Umsetzung einer interkulturellen Konzeption finden Sie in der Rahmenkonzeption der Diakonie Baden „Heraus Gefordert zur Arbeit mit Geflüchteten und MigrantInnen“ (Aktualisierung 2018) abrufbar unter [www.diakonie-baden.de](http://www.diakonie-baden.de) oder [www.ekiba.de/migration](http://www.ekiba.de/migration)

**Diakonisches Werk der  
Evangelischen Landeskirche in Baden e.V.**

Volzstraße 3  
76137 Karlsruhe  
T +49 7 21 93 94-0

Stabsstelle Migration:  
T +49 7 21 91 75-525  
F +49 7 21 91 75-25560  
EOK-Migration@ekiba.de  
[www.diakonie-baden.de](http://www.diakonie-baden.de)  
[www.ekiba.de/migration](http://www.ekiba.de/migration)