

Integration – wie geht das?

Zugehörigkeit schaffen durch KIM – Kommunales Integrationsmanagement



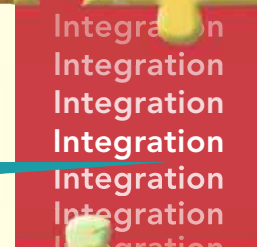
Main-Kinzig-Kreis/Hanau



Stadt Offenbach



Stadt Kassel



Hochtaunuskreis



Stadt Wiesbaden



Stadt Wetzlar



Hessisches Ministerium der Justiz,
für Integration und Europa

„Integration – wie geht das?“

Integration – Menschen, Vielfalt und Potenziale

Zugehörigkeit schaffen durch KIM –
Kommunales Integrationsmanagement

Handreichung

zur Erarbeitung und Umsetzung kommunaler Integrations-
konzepte und interkultureller Öffnungsprozesse in hessischen
Kommunen in Zusammenarbeit mit den Modellregionen





Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

Diese Broschüre ist eine Handreichung für hessische Kommunen. Sie greift eines der aktuellsten gesellschaftlichen Themen auf, den Umgang mit Vielfalt.

Vielfalt zu gestalten, ist eine wesentliche Aufgabe kommunaler Selbstverwaltung und flankieren-der Landespolitik. Hier setzt das hessische Landesprogramm „Modellregionen Integration“ an. Seit 2009 erarbeiten wir gemeinsam mit unseren kommunalen Partnern - Kassel, Offenbach, Wetzlar, Wiesbaden, Hochtaunuskreis und dem Main-Kinzig-Kreis gemeinsam mit Hanau - Modelle zur zukunftsfähigen Gestaltung von Vielfalt.

Wir wollen Prozesse und Erfahrungen aus dem Programm nicht erst zum Abschluss des Modellregionenprogramms 2013 vorstellen, sondern so früh wie möglich. Wir hoffen, dass so vor Ort erprobte Modelle und Erfahrungen einem größeren Kreis zur Weiterentwicklung der eigenen Arbeit dienen.



Das Hauptaugenmerk des Landesprogramms „Modellregionen Integration“ liegt auf drei Schwerpunkten: Zum einen geht es um eine Veränderung der bürgerorientierten Dienste, aber auch anderer Akteure vor Ort. Das wird als interkulturelle Öffnung bezeichnet. Zum anderen werden in den Modellregionen die bereits zahlreich vorhandenen Integrationsangebote sichtbar gemacht, beispielsweise durch den Aufbau eines kommunalen Integrationsmonitors. Und schließlich stellt sich bei solchen Veränderungsprozessen die Frage, wie denn die Menschen dabei mitgenommen werden. Es geht also um Beteiligung, eine Forderung, die derzeit besondere Bedeutung hat.

In den letzten Jahren hat das Integrationsministerium mit den Modellregionen ein neues Verständnis von Integration als wechselseitigen Prozess entwickelt. Integrationspolitik beschränkt sich demzufolge nicht auf die Zugewanderten. Sie ist eine zentrale Strukturfrage unserer Gesellschaft. Dieser Paradigmenwechsel in der Integrationspolitik ist jedoch nicht kurzfristig umzusetzen. Um ihn stärker vor Ort zu verankern, müssen Erkenntnisse und Erfahrungen der Modellregionen möglichst frühzeitig nach Hessen hinein transferiert werden. Dabei wollen wir nicht nur Erfolge präsentieren, sondern tatsächlich auch die Entwicklungen und Stolpersteine abbilden. Ein größerer Kreis von hessischen Kommunen wird am Prozess beteiligt und diesen transparent gestalten.

Wir hoffen, dass diese Broschüre Sie bei Ihrer Integrationsarbeit vor Ort unterstützt und dass die Erfahrungen zu Diskussionen anregen.

Ihr


Jörg-Uwe Hahn
 Hessischer Minister der Justiz, für Integration und Europa
 Stellvertretender Ministerpräsident

Vorwort	2
Einleitung	4
Ausgangslage	4
Die Modellregionen im Überblick	8
Teil 1: Integrationsmanagement	13
Was ist kommunales Integrationsmanagement?	13
Was bedeutet Integration?	17
Erfolgsfaktoren kommunaler Integrationsarbeit	20
Was sollte ein Integrationskonzept enthalten?	24
Handlungsfelder und Beispiele	30
Arbeit und Wirtschaft	30
Bildung und Ausbildung	32
Ehrenamtliches Engagement	32
Gesundheit und Sport	34
Jugend und Soziales	35
Kultur	36
Sprachförderung	37
Wohnen – Zusammenleben im Stadtteil	38
Teil 2: Interkulturelle Orientierung und Öffnung	39
Warum interkulturelle Öffnung?	39
Was bedeuten interkulturelle Orientierung und Öffnung?	41
Welches Vorgehen hat sich bewährt?	42
Leitbild und Ziele	42
Maßnahmenplanung	46
Maßnahmendurchführung und Widerstände	49
Evaluation	50
Auf einen Blick: Erfolgsfaktoren	51
Teil 3: Partizipation und Netzwerke	52
Partizipation im Integrationsprozess	52
Netzwerke – wie geht das?	53
Bestandsaufnahme und Modelle	55
Schluss	62
Literatur	63
Impressum	64

Inhalt



Auf der III. Zukunftskonferenz trifft Staatssekretär Dr. Kriszeleit die Programmkoordinatoren der Modellregionen und das Fachreferat des Integrationsministeriums

Integrationsgipfel (2006) und der Formulierung des Nationalen Integrationsplans (NIP; Die Bundesregierung, 2007) wurden Integration und interkulturelle Öffnung zu nationalen Themen. Die Etablierung der Integrationsbeauftragten im Kanzleramt, die Einberufung der Integrationsgipfel, die damit versuchte Beteiligung von Migrantinnen und Migranten bzw. ihren Organisationen, der Nationale Integrationsplan als Ergebnis des gemeinsamen Ringens und die Islamkonferenz mit ihren Arbeitsgruppen im Innenministerium haben erste Grundlagen für eine konsequentere Integrationspolitik gelegt. Vor dem Hintergrund der nationalen demografischen Veränderungen, weltweiter Arbeitskräftewanderung als Folge der zunehmenden Globalisierung und des „Kampfes um die besten Köpfe“ werden die ökonomischen Zwänge wohl weitere Veränderungen nach sich ziehen.

Hessen war und ist ein Land der Vielfalt. Über Jahrhunderte schon sind Menschen nach Hessen zugewandert. Es verwundert daher nicht, dass jeder vierte Hesse einen sogenannten Migrationshintergrund besitzt. Bei Kindern, die jünger als sechs Jahre alt sind, ist es schon fast jedes zweite Kind. Diese zunehmende Vielfalt birgt Chancen, aber auch Herausforderungen. In jedem Fall verlangt sie von allen Menschen, ob mit oder ohne Migrationshintergrund, die Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen. Eine solche Offenheit entsteht nicht automatisch, sie bedarf der Gestaltung und fördernder Rahmenbedingungen.

Dieser Herausforderung hat sich die Hessische Landesregierung unter anderem mit dem Landesprogramm „Modellregionen Integration“ gestellt. Aus einer Auswahl von 17 engagierten Bewerbungen wurden die Stadt Kassel, die Stadt Wetzlar, der Hochtaunuskreis, die Stadt Wiesbaden, die Stadt Offenbach und der Main-Kinzig-Kreis gemeinsam mit Hanau ausgewählt. Da aber auch die weiteren Bewerber auf eine sehr erfolgreiche Integrationspolitik verweisen können, wurden sie von Herrn Staatsminister Hahn zum Kompetenzkreis Integration vor Ort eingeladen. Dieser Kreis wird besonders eng bei den Diskussionen zum Modellregionenprogramm beteiligt.

Einleitung

Der Umgang mit Vielfalt ist für Kommunen prinzipiell nichts Neues. Gute kommunale Arbeit war schon immer Übersetzungs- und Vermittlungsarbeit: z. B. als Sozialarbeit, als Jugendhilfe, als Kulturarbeit oder als Gesundheitshilfe. Sie vermittelt zwischen den Interessen von Menschen unterschiedlicher Generationen, Geschlechter, Herkunft, Fähigkeiten, Religionen und Überzeugungen oder auch sexueller Identitäten. Das sind die entscheidenden sechs Dimensionen gesellschaftlicher Vielfalt. Die Antworten auf die Herausforderungen durch Vielfalt waren in der Vergangenheit eher vom Streben nach Vereinheitlichung und Anpassung geprägt. Anerkennung, Wertschätzung und ein bewusster Umgang mit dieser Vielfalt standen noch kaum im Mittelpunkt kommunalen Handelns.

Ausgangslage

Gesellschaftliche Entwicklungen und Differenzierungen verlangen nach einem neuen Umgang mit Diversität und nach neuen Kompetenzen von Institutionen und den in ihnen tätigen Menschen. Sich ständig wandelnde Anforderungen und Aufgaben müssen organisatorisch und individuell bewältigt werden.

Auch Zuwanderung und ethnische Vielfalt sind keine prinzipiell neuen Herausforderungen. Sie sind eine weitere Facette der kommunalen Vielfalt. Die Antwort darauf ist eine kommunale Integrationsarbeit. Die sechs Vielfaltdimensionen gilt es im täglichen Miteinander, aber auch bei der Planung von Maßnahmen auf sämtlichen Ebenen zu berücksichtigen. Für die Kommunen geht es darum, das Prinzip „Vielfalt“ als Querschnittsaufgabe zu erkennen und die daraus entstehenden Herausforderungen in den jeweiligen Handlungsfeldern anzunehmen: die Angleichung von gesellschaftlicher Teilhabe für alle Gruppen der Gesellschaft, der Abbau von Benachteiligungen und Diskriminierung sowie die Anerkennung und Nutzung von Vielfalt als Ressource. So können die Erfahrungen von Frauen und Männern, Jung und Alt, Einheimischen und Zugewanderten kreativ genutzt werden. Dies ist teilweise in Politik und Verwaltung auch bereits angekommen.

Deutschland hat sich Jahrzehnte mit einer zukunftsorientierten Einwanderungs- und Integrationspolitik schwergetan. Es gab tiefe parteipolitische und ideologische Gräben zwischen den unterschiedlichen Lagern. Das Thema hatte eher Nischencharakter. Erst mit dem ersten Nationalen

„Unser gemeinsames Ziel ist es, mit allen Beteiligten, den Menschen mit und ohne Migrationshintergrund, in den Modellregionen Integration nicht nur als Querschnittsaufgabe zu gestalten, sondern mit vielen guten Beispielen aufzuzeigen, wie Integration in der Schule, in der Kita, im Verein und anderen Bereichen von allen gelebt und gestaltet werden kann. Dabei wollen wir grundlegende Veränderungen in den Strukturen und Institutionen erreichen, um allen eine gleichberechtigte Teilhabe am gesellschaftlichen Leben zu ermöglichen.“

Jörg-Uwe Hahn, Staatsminister und stellv. Ministerpräsident



Das Hauptaugenmerk des Programms liegt auf drei Schwerpunktbereichen:

- Strukturelle Veränderungen in den bestehenden Institutionen und Angeboten
- Vernetzung von Akteuren und Aufbau von nachhaltigen Beteiligungsstrukturen
- Schaffung von Transparenz über die bestehenden Angebote (Integrationsmonitoring)

Besonders wichtig ist dem Integrationsministerium dabei, nicht alle Kommunen einfach in Schablonen zu pressen, sondern jede Modellregion mit ihrer spezifischen Ausgangslage anzunehmen und entsprechend passgenaue Angebote zu entwickeln. Die Auswahl der sehr heterogenen Modellregionen ermöglicht es, Modelle sowohl für Landkreise als auch für Städte zu erproben und daraus Empfehlungen abzuleiten. Nur so können viele hessische Gemeinden von diesen Modellen profitieren bzw. diese übertragen.

Die „Modellregionen Integration“ werden bei der Entwicklung ihrer Projekte intensiv vom Integrationsministerium unterstützt und beraten. Damit wird sichergestellt, dass die oben beschriebenen Kernziele des Modellregionenprogramms bestmöglich umgesetzt werden. Der hierdurch seit zwei Jahren entstandene engagierte Diskussionsprozess ist der Ausgangspunkt für einen Prozess interkultureller Öffnung der beteiligten Akteure und Institutionen. Der Aufbau und die Intensivierung von Netzwerken mit den kommunalen Partnerinnen und Partnern im Modellregionenprogramm sind daher von zentraler Bedeutung. Der intensive Beteiligungsansatz, der durch die Programmkoordination und das Integrationsministerium in allen Modellregionen gesteuert wird, verlangsamt gelegentlich den Gesamtprozess, ist aber für die nachhaltige Verankerung vor Ort unerlässlich. In den Beiträgen der Modellregionen in dieser Broschüre sind diese Prozesse abgebildet.



Das Programm „Modellregionen Integration“ zeichnet sich auch durch eine neue engere Form der Zusammenarbeit zwischen Land und Kommunen aus und ist damit schon selbst ein Modell für neue Kooperationsformen. Das Landesprogramm wird vom „europäischen forum für migrationsstudien“ wissenschaftlich begleitet. Insbesondere die neuartige und intensive Kooperation zwischen Land und Kommunen ist auch Teil der Evaluation.



2011 hat das Integrationsministerium mit den „Modellregionen Integration“ drei Strategieworkshops zu den Kernzielen des Programms durchgeführt. So erfuhren die Modellregionen Unterstützung bei der Umsetzung eines kommunalen Integrationsmanagements, der interkulturellen Orientierung und Öffnung von Einrichtungen, der Förderung von Vernetzung und Beteiligung als auch bei der Schaffung von Transparenz über die kommunalen Angebote. Die Erfahrungen der Modellregionen zu diesen Themen flossen in die Workshops ein.

Diese Broschüre ist somit eine Bestandsaufnahme der bisherigen Aktivitäten des Landesprogramms und zugleich eine Handlungsempfehlung, basierend auf den dabei gemachten Erfahrungen.





Die Modellregionen im Überblick:

Stadt oder Kreis	Bevölkerung		
	gesamt	mit Migrationshintergrund*	Ausländer/innen*
Kassel	194.109	33,3 %	12,8 %
Offenbach	120.000	55,2 %	31,5 %
Wetzlar	52.000	25 %	12,0 %
Wiesbaden	273.477	31,5 %	16,4 %
Hochtaunuskreis	227.628	25-30 %	11,8 %
Main-Kinzig-Kreis mit Hanau	408.000 93.000	19,9 % 33,3 %	10,0 % 20,0 %

*(Die Trennung zwischen den Faktoren „mit Migrationshintergrund“ und „Ausländer/innen“ ist nicht exakt, da die Zahlen der ortsansässigen Bürgerinnen und Bürger mit ausländischem Pass im Bevölkerungsanteil mit Migrationshintergrund ebenfalls enthalten sind.)

Wiesbaden

„Sehr wichtig ist mir, dass der defizitorientierte Blickwinkel auf Menschen mit Migrationshintergrund immer mehr an Bedeutung verliert, auch wenn die Aufgabe der Angleichung der wirtschaftlichen und sozialen Lebenslagen eine wichtige Herausforderung bleibt. Der Fokus der Wiesbadener Modellregion liegt deshalb auf Projekten zur Integration in den Arbeitsmarkt. Ihr Ziel ist die Anerkennung von Ressourcen und Potenzialen. Für die Förderung dieser Projekte geht mein besonderer Dank an das Hessische Ministerium der Justiz für Integration und Europa.“

(Rose-Lore Scholz, Dezernentin für Schule, Kultur und Integration der Stadt Wiesbaden)

Wiesbaden

Seit 2001 hat Wiesbaden seine Integrationspolitik neu ausgerichtet und mit seinem Integrationsansatz einen kommunalpolitischen Schwerpunkt gesetzt. Mit der Einrichtung des Amtes für Zuwanderung und Integration, der Entwicklung des Integrationsmonitorings und der Verabschiedung eines gesamtstädtischen Integrationskonzeptes wurde organisatorisch, strukturell und konzeptionell teilweise bundesweit Neuland beschritten. 2009 wurde die erste Fortschreibung des Integrationskonzeptes mit Zielsetzungen für die Jahre 2010 – 2014 durch die Stadtverordnetenversammlung mit breitem Konsens verabschiedet. Bestandteile des gesamtstädtischen Integrationskonzeptes sind von Beginn an auch die Strukturen zu seiner Umsetzung. Dazu gehören eine dezernats- und ämterübergreifende Steuerungsgruppe mit der Aufgabe der Begleitung und Steuerung des Gesamtprozesses sowie fachliche Steuerungskreise für die Umsetzung der einzelnen Handlungsfelder und Ziele.

Die Stadt Wiesbaden hat sich mit dem Handlungsfeld Integration in den Arbeitsmarkt für das Programm „Modellregionen Integration“ beworben. Der Fokus dieser Projekte liegt entsprechend der Ziele des Programms darauf, die Potenziale und Ressourcen von Migrantinnen und Migranten anzuerkennen und nutzbar zu machen.



Stadt Offenbach am Main

„Ich verspreche mir von der Modellregion eine deutliche Verstärkung der Integrationswirkungen kommunaler Politik in Form einer verbesserten Teilhabe an den Chancen der Gesellschaft, einem vertieften Verständnis der verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen füreinander und nicht zuletzt Verbesserung der Bildungs- und Beschäftigungsfähigkeit der Migrationsbevölkerung in der Stadt.“

(Birgit Simon, Bürgermeisterin und Integrationsdezernentin der Stadt Offenbach a. D.)



Offenbach

In Offenbach haben mehr als die Hälfte der Einwohner (55,2 Prozent) einen Migrationshintergrund, fast ein Drittel (31,5 Prozent) hat keinen deutschen Pass. Kulturelle Vielfalt prägt das Leben in der Stadt und birgt wertvolle Potenziale auch für die wirtschaftliche Entwicklung. Mit der Hochschule für Gestaltung verfügt Offenbach über Zukunftsperspektiven gerade in der Kreativwirtschaft. Die Stadt fördert gezielt den unternehmerischen Geist. Mit Erfolg: Offenbach gilt seit Jahren als Gründerstadt Nummer eins in Deutschland. Die hohe Existenzgründerquote ist auch ein wichtiger Integrationsfaktor: Mehr als die Hälfte der neuen Unternehmen wird von Menschen nichtdeutscher Herkunft gegründet.

Die Sozialstruktur der einstigen Industriestadt Offenbach ist auch von Menschen mit niedrigem Einkommen und Bildungsstand geprägt. Die Arbeitslosigkeit liegt über dem landesweiten Durchschnitt. Besonders häufig sind Migrantinnen und Migranten betroffen.

Für die kommunale Politik ist Integration bereits seit 1998 ein zentrales Thema. Seit 2007 ist die Integrationsabteilung mit einem eigenen Budget ausgestattet. Integration wird heute als gesamtstädtische und ressortübergreifende Querschnittsaufgabe behandelt. Mit acht Großprojekten verstärkt die Modellregion Integration die kommunale Integrationsarbeit vor allem in den Bereichen **Arbeitsmarkt, Bildung und Gesundheit**. Die zahlreichen Aktivitäten zielen auch darauf ab, zivilgesellschaftliche Potenziale zu stärken und den **sozialen Zusammenhalt in Stadtteilen mit hohem Migrantenanteil** besonders zu fördern.



Wetzlar

„Damit Integration gelingen kann, sollen alle Bürger gleiche Zugangschancen zu den sozioökonomischen und politischen Ressourcen unserer Gesellschaft haben, sich aktiv in den Gestaltungsprozess einbringen und sich mit ihrer neuen ‚Heimat‘ identifizieren.“

(Wolfram Dette, Oberbürgermeister der Stadt Wetzlar)

Wetzlar

Wetzlar ist die größte Stadt im Lahn-Dill-Kreis und gehört zu den sechs hessischen Sonderstatusstädten. In Wetzlar haben ca. 25 Prozent der Einwohner einen Migrationshintergrund. In vier Stadtteilen liegt dieser Bevölkerungsanteil bei über 50 Prozent. Wetzlar hat infolge seiner industriellen Entwicklung eine lange Geschichte in der Zuwanderung von Menschen. Einige Quartiere weisen infolge des Rückgangs von Arbeitsplätzen im produzierenden Gewerbe Probleme und Erneuerungsbedarf auf.

Im Rahmen eines Modellprojekts der hessischen Gemeinschaftsinitiative „Soziale Stadt“ ist die kommunale Integrationspolitik in der Stadt neu initiiert und weiterentwickelt worden. Dieser Organisationsentwicklungsprozess zur Erarbeitung von Handlungsempfehlungen zur Gestaltung des Integrationsmanagements als Querschnittsaufgabe in der Verwaltung erfolgte zeitgleich mit der Aufnahme in das Landesprogramm „Modellregionen Integration“.



Hochtaunuskreis

„Der Hochtaunuskreis stellt sich der Herausforderung, eine strukturelle Integrationsarbeit aufzubauen. Die Einrichtung einer Leitstelle Integration innerhalb der Verwaltung und die Erarbeitung eines partizipativen Integrationskonzeptes sind dafür wichtige Bausteine. Der Hochtaunuskreis fördert zudem die Projekte freier und kommunaler Träger im Rahmen der Modellregion finanziell und zeigt dadurch sein großes Interesse an einer gelingenden Integration. Integration ist für den Hochtaunuskreis von großer Bedeutung.“

Landrat Ulrich Krebs, Hochtaunuskreis

Hochtaunuskreis

Der Hochtaunuskreis hat eine internationale Prägung, die u. a. durch die Nähe zur „Global City“ Frankfurt befördert wird. Insgesamt zeichnet sich der Hochtaunuskreis durch eine gute wirtschaftliche Situation aus – er gehört zu den Landkreisen mit der höchsten Kaufkraft. Der Kreis umfasst 13 Kommunen und der Anteil der ausländischen Bevölkerung liegt bei 11,8 Prozent. Der Migrationshintergrund wird bislang nicht verlässlich und flächendeckend gemessen, er wird auf 25 bis 30 Prozent geschätzt. Im Rahmen der Modellregion Integration möchte der Hochtaunuskreis strukturelle Integrationsarbeit, wie eine Vernetzung freier Träger mit der Kreisverwaltung, die Herstellung von Transparenz und die Erarbeitung eines partizipativen Integrationskonzeptes, umsetzen. Inhaltlich konzentriert sich der Kreis auf die Handlungsfelder **Integration in den Arbeitsmarkt und Bildung**. Hierbei liegt ein besonderer Fokus auf Familien, die seit vielen Jahren SGB-II-Leistungen beziehen. Dies wird mit einem eigenen Ansatz, der sich speziell an Hartz-IV-Empfängerinnen und -Empfänger richtet, sowie der Förderung elf weiterer Projekte umgesetzt.



Main-Kinzig-Kreis mit ...

„Integration – vor Ort! Wo sonst? Integration als kommunale Aufgabe zu verstehen und zu planen, ist heutzutage zum Selbstverständnis in der lokalen Integrationspolitik geworden. Effektives, auf vorhandenen Ressourcen basierendes Handeln benötigt eine strategische Gestaltung der Integrationsarbeit. Deswegen haben wir in der Kreisverwaltung das Integrationsbüro als zentrale Stelle für alle migrationspezifischen Themen eingerichtet. Die durch unser Integrationsbüro ausgearbeiteten Schwerpunkte, Handlungsfelder und Ziele der Integrationsarbeit fördern so wesentliche Bereiche wie Beteiligung, Vernetzung sowie Entwicklung von bedarfsgerechten und wohnortnahen Angeboten.“

Dr. André Kawai, Erster Kreisbeigeordneter

Main-Kinzig-Kreis

Der Main-Kinzig-Kreis ist der bevölkerungsstärkste hessische Landkreis und besteht aus 29 kreisangehörigen Kommunen, darunter auch die Stadt Hanau als Sonderstatusstadt. Im Main-Kinzig-Kreis leben rund 10 Prozent ausländische Staatsangehörige und rund 20 Prozent Menschen mit Migrationshintergrund (nach eigenen Schätzungen). Der Kreis hat eine wirtschaftlich differenzierte Flächen- und Infrastruktur mit einem großstädtischen Bereich Hanau/Maintal und ländlich geprägten Räumen im östlichen Teil zu Spessart und Vogelsberg.

Das Programm „Modellregionen Integration“ wird gemeinsam mit den Städten Hanau, Maintal, Wächtersbach, Schlüchtern sowie der Gemeinde Erlensee durchgeführt. Somit können modellhafte Maßnahmen sowohl in den Kommunen in direkter Nähe des Ballungszentrums Rhein-Main als auch in den kleinen Städten in ländlich geprägten Regionen ausprobiert werden. So unterschiedlich die Sozialstrukturen der beteiligten Kommunen sind, so unterschiedlich sind auch die Maßnahmen und die erreichten Veränderungen.

Im Main-Kinzig-Kreis verstehen wir Integration als wichtigste Voraussetzung für ein gutes Zusammenleben deutscher und nichtdeutscher Bevölkerung. Dabei sehen wir unsere Aufgaben als Landkreis in einer verantwortungsvollen Begleitung, Gestaltung und Förderung der Chancen, welche sich aus der Migration für alle ergeben.

In Gelnhausen wurde im Rahmen des Programms „Modellregionen Integration“ das Integrationsbüro des Main-Kinzig-Kreises gegründet. Das Büro gilt als erster Ansprechpartner für alle Fragen zu Migration und Integration für Bürger/innen und Organisationen.



der Stadt Hanau

„Unsere Integrationspolitik ist ausdrücklich keine ‚Ausländerpolitik‘, sondern kommt allen Menschen unserer Stadt zugute, die an einem friedvollen, wertschätzenden Miteinander interessiert sind. Ich setze mich dafür ein, dass in unserer Stadtgesellschaft Toleranz, Mitmenschlichkeit und Chancengerechtigkeit als Pflichtaufgaben verstanden werden. Dass wir dafür auch in Zeiten knapper Finanzen eine gute Infrastruktur bereitstellen, ist das eine. Doch für noch viel wichtiger halte ich, dass wir Begegnungen von Menschen unterschiedlicher Nationen und Kulturen organisieren, damit Vorurteile und Ängste vor dem vermeintlich Fremden abgebaut werden können.“

(Claus Kaminsky, Oberbürgermeister der Stadt Hanau)

Stadt Hanau

Hanau, die Geburtsstadt der Brüder Grimm, liegt im Osten des Rhein-Main-Gebietes. Hanau ist eines von zehn Oberzentren im Land Hessen und hat sich zu einem wirtschaftlichen und kulturellen Zentrum in der Region Rhein-Main entwickelt. Hanau ist ein bedeutender Industrie- und Technologiestandort mit global tätigen Unternehmen.

Seit der Aufnahme von hugenottischen Glaubensflüchtlingen im 16. Jahrhundert sind Internationalität und Integration entscheidend für die Lebens- und Standortqualität der Stadt Hanau.

Mehr als ein Drittel aller Hanauer/innen (ca. 31.000) hat heute einen Migrationshintergrund. Ca. 18.000 Menschen (20 Prozent) verfügen über einen ausländischen Pass (im Kernstadtgebiet sind dies über 30 Prozent aller Bürger/innen). Im Jahre 2010 hatten über 65 Prozent aller Hanauer Neugeborenen einen Migrationshintergrund.

Im Rahmen der Modellregion Integration bringt die Stadt Hanau modellhaft acht Projekte (davon zwei gemeinsam mit dem Main-Kinzig-Kreis) auf den Weg. Hierbei stellen die Themen Familie und Bildung eine besondere Herausforderung und einen Schwerpunkt dar.



Stadt Kassel

„Integration findet vor Ort statt, im Stadtteil, beim Einkaufen, Elternabend oder im Verein. Deswegen sind Dialog und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit dem Ausländerbeirat, Migrantenorganisationen und religiösen Gemeinschaften in Kassel ganz zentral für eine erfolgreiche Integrationsförderung. Die Schaffung einer gleichberechtigten Teilhabe kann nur gemeinsam gelingen. Den Stadtfrieden erhalten heißt sich respektvoll begegnen und die Teilhabe aller ermöglichen.“

(Bertram Hilgen, Oberbürgermeister der Stadt Kassel)

Kassel

Die nordhessische Metropole liegt als drittgrößte Stadt Hessens im Herzen Deutschlands. Durch die Universität Kassel, eine vielfältige Museumslandschaft sowie durch die alle fünf Jahre stattfindende documenta ist Kassel ein Zentrum für Bildung, Kunst und Kultur. Geprägt durch eine dynamische Wirtschaft in den Bereichen Automobil und erneuerbare Energien sank die Arbeitslosenquote seit 2006 kontinuierlich.

In Kassel hat rund ein Drittel der Einwohner einen Migrationshintergrund, bei Kindern und Jugendlichen ist es die Hälfte. Unsere Gesellschaft wird vielfältiger, aber gleichzeitig auch immer älter. Es braucht neue Ansätze und Konzepte, die vermehrt die Stadtgesellschaft als Gesamtheit kultursensibel und generationenübergreifend in den Blick nehmen. Die gleichberechtigte Teilhabe aller in Kassel lebenden Menschen im Bildungswesen, auf dem Arbeitsmarkt, in Kultur und Politik steht dabei im Vordergrund. Aus diesem Grund sind die Themen **Demografischer Wandel, Bürger-schaftliches Engagement und Integration** im Zukunftsbüro der Stadt Kassel als Bestandteil des Geschäftsbereichs des Oberbürgermeisters zusammengefasst.



Teil 1: Integrationsmanagement

Kommunen (Städte, Landkreise und Gemeinden) haben seit mehreren Jahrzehnten praktische Erfahrungen in der Integrationsarbeit. Sie sind die Orte des direkten Zusammenlebens. In einer überschaubaren räumlichen Einheit wird das Miteinander von Menschen geregelt und organisiert. Hier findet Integration im Wesentlichen statt.

Seit einigen Jahren befinden sich das Selbstverständnis und auch die praktische Umsetzung der kommunalen Integrationsarbeit im Wandel. Integration wird von einem besonderen Thema für bestimmte Zielgruppen zu einer zentralen kommunalen Aufgabe. Die Vielfalt der Gesellschaft rückt in das Blickfeld der kommunalen Politik – und die demografische Entwicklung verstärkt diesen Trend noch. Vielfalt kennzeichnet auch die Menschen, die zugewandert sind. Es gibt nicht die Menschen mit Migrationshintergrund. Sie unterscheiden sich nach ethnischer Herkunft, rechtlichem Status, nach Alter, Beruf und vielen anderen Merkmalen.

Was ist kommunales Integrationsmanagement?

Diese eher soziodemografischen Beschreibungen reichen nicht mehr aus, wenn kommunale Politik mit ihren Angeboten Menschen mit Migrationshintergrund verstehen und erreichen will. Jüngere Studien über Migrantenmilieus machen deutlich, dass Wertorientierungen, Lebensstile, soziale Lage und weitere Faktoren Milieus beschreiben, die – unabhängig von ethnischer oder nationaler Herkunft – gemeinsame Sinn- und Kommunikationszusammenhänge repräsentieren. Das bedeutet, dass sich Migrantenmilieus weniger nach ethnischer Herkunft oder sozialer Lage unterscheiden als vorwiegend nach ihren Wertvorstellungen, Lebensstilen und ästhetischen Vorlieben. Gemeinsame Grundorientierungen finden sich also bei Migrantinnen und Migranten. „Anders formuliert: Menschen der gleichen Milieus mit unterschiedlichem Migrationshintergrund verbindet mehr miteinander als mit dem Rest ihrer Landsleute anderer Milieus“ (Merkle, 2011:88).

Vielfalt zu gestalten, das Miteinander aller Menschen zu ermöglichen, die sich daraus ergebenden Chancen wahrzunehmen und mögliche Konflikte gering zu halten, sind die wesentlichen Herausforderungen der nächsten Jahre. Das ist Integration als Managementaufgabe. Adressatinnen und Adressaten dieser Aufgabe sind in gleicher Weise Menschen mit Migrationshintergrund wie die Mitglieder der deutschen Mehrheitsgesellschaft.

Das Integrationsministerium fördert und verstärkt durch das Programm diesen Prozess in den Modellregionen Integration. Die im Folgenden beschriebenen Grundsätze des Integrationsmanagements finden ihre Entsprechung in den Anforderungen und Zielen des Landesprogramms.

Um diesen Aufgaben gerecht zu werden, gibt es in der Umsetzung kommunaler Integrationspolitik eine Entwicklung weg von unabhängigen und unverbunden nebeneinander agierenden Einzelprojekten hin zu kommunalen Gesamtkonzepten. Einzelaktionen werden in einem strukturierten Integrationsmanagement koordiniert. Es geht um ein planmäßiges Vorgehen, in das sowohl Politik und Verwaltung als auch Bürgerinnen und Bürger eingebunden werden.

Integrationsmanagement – von der Projektarbeit zur Gesamtkonzeption

Dass von deutscher Mehrheit und zugewanderten Minderheiten an manchen Orten gar nicht mehr gesprochen werden kann, zeigt eine realistische Analyse mancher Ballungsgebiete, die Bevölkerungsprognosen für viele Städte bzw. für bestimmte Stadtteile und insbesondere die Situation unserer Schulen und Kindertagesstätten. Gesellschaft differenziert sich immer mehr aus und muss als Summe unterschiedlicher Gruppierungen und Minderheiten verstanden werden.

Integrationsmanagement – neue Perspektive von Mehrheit und Minderheit



Wie machen es die Modellregionen?

Ein Ziel des Landesprogramms ist es, modellhaft praktische Ansätze in den Kommunen auszu-probieren und Erfahrungen zu sammeln, die auf andere Kommunen übertragbar sind. Für die Entwicklung nachhaltiger Strukturen stehen die folgenden drei Beispiele:

Hochtaunuskreis – die Leitstelle Integration

Das Koordinierungsbüro der Modellregion Integration war seit Januar 2010 bei dem Fachbereich Soziale Dienste angesiedelt. Zum 15. Juli 2011 wurde ein eigener Fachbereich „Leitstelle Integration“ gegründet. Mit diesem Schritt bekennt sich der Hochtaunuskreis zum Aufbau kommunaler Integrationsarbeit und zu deren Verankerung in den Strukturen.

Die Leitstelle Integration besteht aus der Fachbereichsleiterin sowie zwei Programmkoordinatorinnen der Modellregion Integration (50 Prozent bzw. 60 Prozent Stellenanteil). Sie ist im Geschäftsbereich Kreisinfrastruktur, im Dezernat des Ersten Kreisbeigeordneten, angesiedelt und erste Anlaufstelle. Das Prinzip „Integration ist Chefsache“ findet hier Anwendung. So bekommt das Thema Integration auch innerhalb des Landratsamtes Aufmerksamkeit. Die Leitstelle sieht ihre Schwerpunkte im Aufbau eines Case-Managements (fallorientierte und aufsuchende Familienarbeit zur besseren Integration in den Arbeitsmarkt) sowie in der Vernetzung der bereits bestehenden Strukturen. Ein weiteres Ziel ist die Initiierung des Prozesses eines partizipativen Integrationskonzeptes. Damit werden die oben genannten Schwerpunkte der Integrationsarbeit konzeptionell deutlich.

Integrationsminister Hahn im Gespräch mit dem ersten Kreisbeigeordneten des Hochtaunuskreises Dr. Müsse



Integrationsmanagement – Querschnittsaufgabe und Führungsverantwortung

Integrationspolitik betrifft sämtliche Bereiche einer Kommune und ist deshalb eine kommunale Querschnittsaufgabe. Integrationsarbeit ist nicht nur Sprachförderung oder Sozialarbeit. Sie spielt in jedem Ressort und Handlungsbereich und auf jeder Verwaltungsebene von der Basis bis zur Führung eine wichtige Rolle. Wegen dieser großen Bedeutung und Verantwortung ist sie als Aufgabe der Planung, Steuerung und Gestaltung wesentliche Führungsverantwortung.

Integrationsmanagement – Strukturen für Nachhaltigkeit

Integration als Querschnittsaufgabe überschreitet die klassischen Grenzen kommunaler Fachzuständigkeiten. Alle Bereiche sind angesprochen. Deshalb ist eine Koordination aller für Integration besonders wichtigen Fachbereiche unter Federführung einer verantwortlichen Querschnittsstelle (wie Integrationsbeauftragte/r, Interkulturelles Büro) unbedingt erforderlich. In ihrer Verantwortung steht zunächst die Erarbeitung eines kommunalen Integrationskonzeptes, soweit noch nicht vorhanden. Weitere Aufgaben sind: Umsetzung des Konzepts, Maßnahmenplanung, Zielüberprüfung, Controlling und Berichterstattung an die politischen Gremien. Nach außen ist die Stelle für den interkulturellen Dialog in der Kommune, für Öffentlichkeitsarbeit und die Koordination und Vernetzung mit den Angeboten und Diensten freier Träger und den Migrantenorganisationen verantwortlich.

Kommunale Integrationspolitik

- braucht ein Gesamtkonzept,
- ist Querschnittsaufgabe,
- setzt eine Struktur für die Umsetzung voraus,
- erfordert personelle und finanzielle Ressourcen,
- bedeutet Führungsverantwortung.

Kassel – Einrichtung eines Zukunftsbüros

Das Zukunftsbüro wurde 2008 eingerichtet, um Programme und Projekte zum demografischen Wandel zu koordinieren und neue Aktivitäten zu initiieren. Ein Jahr später erfolgte eine inhaltliche Erweiterung durch die Themenbereiche „Bürgerschaftliches Engagement“ und „Integration“. Das Zukunftsbüro führt stadtteilbezogene Projekte in Form von Zukunftswerkstätten oder Informationsveranstaltungen durch. Außerdem wird ein enger fachlicher und projektbezogener Austausch u. a. mit Migrantenorganisationen, Wohlfahrtsverbänden, Kammern und Vereinen gepflegt. Erkennbar wird dies an der Koordination und Moderation eines Rats der Religionen, der Vernetzung zentraler Stadtteilakteure, der Einrichtung Runder Tische zu „Sport interkulturell“ oder „Kultursensible Schule“.

Durch die Einbindung der Programmkoordination „Modellregionen Integration“ werden bereits neue Formen der partnerschaftlichen Zusammenarbeit und begleitenden Projektarbeit zwischen der städtischen Verwaltung, Landesbehörden und freien Trägern geschaffen.

Auftaktworkshop in der Modellregion Kassel



Main-Kinzig-Kreis – Integrationsbüro

Das Integrationsbüro des Kreises in Gelnhausen fungiert als zentrale Anlaufstelle und direkter Ansprechpartner zu migrationsspezifischen Themen für alle Bürgerinnen und Bürger im Landkreis.

Das Integrationsbüro hat folgende Schwerpunkte:

- **Beratung von Bürger/innen und Institutionen,**
- **Vernetzung und Unterstützung der Integrationsarbeit in den Kommunen,**
- **Anstoß zu struktureller Veränderung,**
- **Initiierung und Umsetzung kreisweiter Integrationsprojekte.**

Damit bietet das Integrationsbüro nicht nur direkte Hilfe für Migrantinnen und Migranten in Form von Beratung und Vermittlung, sondern leistet auch strukturelle Arbeit durch die organisatorische Verknüpfung der vorhandenen Gegebenheiten mit Integrationsakteuren.

Übergeordnetes Ziel ist es, ein Zusammenwirken aller Integrationsakteure und Betroffenen zu bewirken, sodass Integration nicht für sie oder über sie hinweg geschieht, sondern gemeinsam geplant und gehandelt werden kann.

Das Integrationsbüro ist im Rahmen des Förderprogramms „Modellregionen Integration“ eingerichtet worden. Im Mittelpunkt steht damit die Schaffung und Verbesserung von gesellschaftlichen Strukturen, die der Wirklichkeit einer vielfältigeren Gesellschaft entsprechen. Die innovative Kooperation zwischen dem Sozialamt und der Ausländerbehörde, die gemeinsam dieses Projekt tragen, weist bereits auf deutliche strukturelle Veränderungen hin.

Insbesondere die enge Zusammenarbeit mit den Wohlfahrtsverbänden und Migrantenorganisationen lässt zusätzlich nachhaltige Strukturen entstehen, die für alle Beteiligten weit über den Projektzeitraum hinaus nutzbringend sind.



Was bedeutet Integration?

Das Wort leitet sich aus dem Lateinischen ab. „Integrare“ heißt einbeziehen, eingliedern. Integration bedeutet demnach sowohl „Eingliederung“ wie auch „Wiederherstellung eines Ganzen“.

Im politischen Sprachgebrauch wird der Begriff „Integration“ nicht nur in Bezug auf die Herkunft verwendet. Von Integration in die Gesellschaft ist auch bei der Eingliederung von Bürgerinnen und

Bürgern mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Behinderungen die Rede (Fachleute nennen das inzwischen Inklusion). Ebenso gilt dies bei Menschen mit sozialen und ökonomischen Benachteiligungen in das Bildungssystem oder in den Arbeitsmarkt (auch hier ist häufig von Exklusion bzw.

Inklusion die Rede). Diese Broschüre beschäftigt sich mit der Frage, wie das Zusammenleben von Menschen mit und ohne Migrationshintergrund in Kommunen positiv gestaltet werden kann.

Der Begriff „Menschen mit Migrationshintergrund“ ist nicht ohne Fallen. Er läuft Gefahr, dass diese Menschen als eine einheitliche Gruppe missverstanden werden können wie einst „die“ Ausländer. In seiner Breite umfasst er auch Personengruppen, die für eine kommunale Integrationsarbeit keine besondere Rolle spielen. Der Begriff taugt als statistisches Merkmal, das in Verknüpfung mit anderen Daten Auskunft geben kann über gesellschaftliche Benachteiligungen, über Entwicklungstrends und Ergebnisse kommunaler Politiken.

In Wissenschaft und Praxis gibt es eine große Vielzahl von Definitionsversuchen zum Integrationsbegriff. Auch jede Kommune formuliert aus ihrer jeweiligen Verantwortung heraus ihre eigene Vorstellung von „Integration“.

Für die Organisation der Integrationsarbeit empfiehlt die KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement) den Kommunen je nach Größe der Städte und Gemeinden eine eigene Organisationseinheit (Größenklasse 1 und 2, d. h. Städte mit über 200.000 bzw. Kreise mit über 150.000 Einwohnerinnen und Einwohner) oder eine Bündelung der Aufgaben in einem Fachbereich (Größenklasse 3 und 4, d. h. Städte mit über 50.000 bis 200.000 bzw. Kreise bis 150.000 Einwohnerinnen und Einwohner).

(vgl. KGSt 2005:43/44)

Unter Menschen mit Migrationshintergrund werden sowohl Ausländerinnen und Ausländer als auch Deutsche verstanden, die entweder selbst oder deren Mutter oder Vater – oder beide – nach 1949 zugewandert sind.

(Statistisches Bundesamt)

Beispiel Wiesbaden

Unter Integration verstehen wir den dauerhaften Prozess der Eingliederung von Zuwanderern und Menschen mit Migrationshintergrund in das soziale und kulturelle Spektrum der Aufnahmegesellschaft sowie die Angleichung ihrer Lebenslagen ohne Aufgabe der jeweils eigenen kulturellen Identität.

Dazu gehört der konstruktive Umgang aller Beteiligten mit Vielfalt und Verschiedenheit.

(Quelle: Integrationskonzept)

Beispiel Marburg-Biedenkopf

Integration ist für uns ein zweiseitiger Prozess, der von den Zuwanderern und den Einheimischen getragen werden muss. Beide Seiten sind so für das Gelingen verantwortlich. Das bedeutet, dass einerseits die Unterschiedlichkeit in den Lebensformen, Alltagsbewältigungen und den kulturellen Ausdrucksformen toleriert und anerkannt, andererseits aber eine gemeinsame Basis des Zusammenlebens, die sich in den Grundrechten und der Verfassung finden lässt, und die Beherrschung (bzw. das Erlernen) der deutschen Sprache von allen als verbindlich akzeptiert wird.

(Quelle: Leitbild der Integration)



Übereinstimmende Elemente im Integrationsverständnis

- Integration bedeutet Eingliederung in die kommunale Gemeinschaft.
- Integration ist Ziel und Prozess.
- Integration braucht Zeit und ist ein wechselseitiger Vorgang, der alle Bürgerinnen und Bürger betrifft.
- Integration erfordert Veränderungsbereitschaft sowohl bei den Zugewanderten als auch aufseiten der Aufnahmegesellschaft.
- Integration ermöglicht gleichberechtigte Teilhabe in allen wichtigen gesellschaftlichen Feldern (vgl. strukturelle Integration).
- Integration setzt gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung voraus.
- Integration orientiert sich an konkreten Zielen und Maßnahmen.
- Integration setzt die Anerkennung der gemeinsamen Grundlagen der deutschen Verfassung voraus.

In der Anfangsphase des Programms haben sich die beteiligten Städte und Landkreise intensiv und kritisch mit dem Integrationsbegriff auseinandergesetzt. In verschiedenen Workshops sind die von Friedrich Heckmann (2007) herausgearbeiteten vier Dimensionen von Integration als Strukturierungselemente zur Grundlage gemacht worden. Das Hessische Ministerium der Justiz, für Integration und Europa verfolgt mit seiner Förderpolitik einen Ansatz grundlegender struktureller Veränderungen der Regeldienste. Regelstrukturen und Angebote sollen so weiterentwickelt werden, dass sich alle Einwohnerinnen und Einwohner in ihnen wiederfinden. So soll eine größere Zugehörigkeit i. S. einer identifikatorischen Integration gefördert werden.

Die strukturelle Integration bezeichnet den Zugang zu den Kernbereichen der Gesellschaft. Das sind beispielsweise der Arbeitsmarkt, der Wohnungsmarkt, das Gesundheitssystem, das soziale Versorgungssystem und das Bildungssystem. Weiter werden darunter Rechte verstanden wie das Recht auf eine politische Interessenvertretung.

Soziale Integration beinhaltet die Teilhabe an sozialen Netzwerken durch Freundschaften und Bekanntschaften sowie Mitgliedschaften in Vereinen, Freundeskreisen und Nachbarschaften. Soziale Integration beruht auf sozialer Wahrnehmung und Anerkennung.

Die kulturelle Integration umfasst die Aneignung der Kulturtechniken der Aufnahmegesellschaft wie das Erlernen der Umgangssprache und der Schriftsprache sowie der anderen, für die Kommunikation relevanten Symbolsysteme.

Identifikatorische Integration bezeichnet bei Zugewanderten das Gefühl von Zugehörigkeit und die Bereitschaft, sich mit den Strukturen der Aufnahmegesellschaft wie Stadt oder Stadtteil sowie mit grundlegenden Rechtsnormen zu identifizieren. Bei Mitgliedern der Aufnahmegesellschaft umfasst sie die Akzeptanz von Vielfalt und eine Identifikation mit einer durch Zu- und Abwanderung sich permanent verändernden Gesellschaft.

Der ergänzende Ansatz der potenzialansatzorientierten Integration des Hessischen Integrationsministeriums ist dadurch charakterisiert, dass er verstärkt an den Potenzialen jedes Einzelnen ansetzt. Jedes Mitglied der Gesellschaft soll seine Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen einbringen und so seinen persönlichen Beitrag für die Gesellschaft leisten. Dabei sind die Institutionen in der Verantwortung, Möglichkeiten dafür zu bieten. Jeder Einzelne ist gefragt, diese für sich zu nutzen und Verantwortung zu übernehmen. An den Potenzialen anzusetzen, bedeutet jedoch nicht, Schwierigkeiten der Integration und der Integrationspolitik der letzten Jahrzehnte zu leugnen.



Der Diversitätsbegriff wird bereits in vielen Kommunen in den lokalen Integrationskonzepten diskutiert und ist zum Teil auch schon etabliert. Der Perspektivenwechsel vom Defizit- zum Potenzialansatz ist in manchen Städten und Kreisen bislang allerdings noch nicht verwirklicht. Potenziale werden nur dann sichtbar, wenn diese gefördert werden, wie zum Beispiel durch die Anerkennung ausländischer Bildungs- und Berufsabschlüsse.

Die kommunalen Integrationskonzepte vieler Städte lehnen sich an die Definitionen von Heckmann an. Auch der Bericht der Kommunalen Gemeinschaftsstelle „Management kommunaler Integrationspolitik – Strategien und Organisationen“ (2005) orientiert sich an ihnen. Es wird deutlich: Das Thema Integration bezieht sich nicht nur auf „Ausländer“. Integration will strukturelle, soziale, bildungsbezogene und andere Benachteiligungen in allen gesellschaftlichen Bereichen ausgleichen. Es geht um das Verhältnis von Minderheit und Mehrheit, es geht um interkulturelle Verständigung und um eine gleichberechtigte und demokratische Auseinandersetzung aller Bürgerinnen und Bürger.

Integration bedeutet Zukunft



In Wissenschaft, Politik und Praxis bereitet das herkömmliche Verständnis von Integration zunehmend Unbehagen. Auch die Programmkoordinatorinnen und der Programmkoordinator der Modellregionen haben als Vision formuliert, dass es diesen Begriff nicht mehr braucht. Auf der zweiten Zukunftskonferenz des Hessischen Integrationsministeriums im Juni 2011 hat Cornelia Spohn als Referentin dazu weiterführende Gedanken geäußert: Integration als gegenseitiger, lediglich zweiseitiger Prozess sei angesichts der gesellschaftlichen Vielfalt ein überholtes Konzept. Wir müssten weg vom Denken in Zwei-Seitigkeiten hin zum Agieren in Viel-Seitigkeiten. Es gehe um die Veränderung von Strukturen für Vielfalt. Der Schlüsselbegriff dafür sei Zugangsgerechtigkeit.

Erfolgsfaktoren kommunaler Integrationsarbeit

- **Gesamtkonzept und Strategie sind vorhanden und politisch verbindlich.**
- **Integration und interkulturelle Öffnung sind als Querschnittsaufgabe und Führungsverantwortung im Topmanagement institutionalisiert.**
- **Die interkulturelle Orientierung und Öffnung ist gewollt, Zugangsbarrieren sind identifiziert und werden abgebaut, die Kommune als Arbeitgeberin und Dienstleisterin wirkt beispielhaft.**
- **Beteiligung ist sichergestellt, Netzwerke sind geschaffen.**
- **Handlungsfelder sind identifiziert, priorisiert und werden (nacheinander) bearbeitet.**
- **Ergebnisse und Wirkungen werden gemessen, Controlling und Evaluation sind sichergestellt.**

Um effektiv und zielgerichtet zu sein, ist jede Kommune aufgerufen, ihr eigenes Integrationsverständnis zu entwickeln und daraus ihre Grundsätze der Integrationspolitik zu erarbeiten. Leitorientierungen sind etwa Werte wie Gleichberechtigung, Teilhabe, Chancengleichheit, Anerkennung von Gleichheit und Verschiedenheit, die Zukunft gemeinsam gestalten, Solidarität, Verantwortung, Vielfalt als Chance, Normalität schaffen, wie sie beispielsweise auf der ersten Zukunftskonferenz des Programms „Modellregionen Integration“ im Juni 2010 erarbeitet worden sind.

Ein kommunales Integrationskonzept stellt den ehrgeizigen Versuch dar, zentrale Vorstellungen für ein friedliches Zusammenleben von Menschen mit und ohne Migrationshintergrund in einem Gesamtkonzept zusammenzufassen und bei diesem Prozess in möglichst großem Umfang die Bürgerinnen und Bürger gleich welcher Herkunft zu beteiligen.

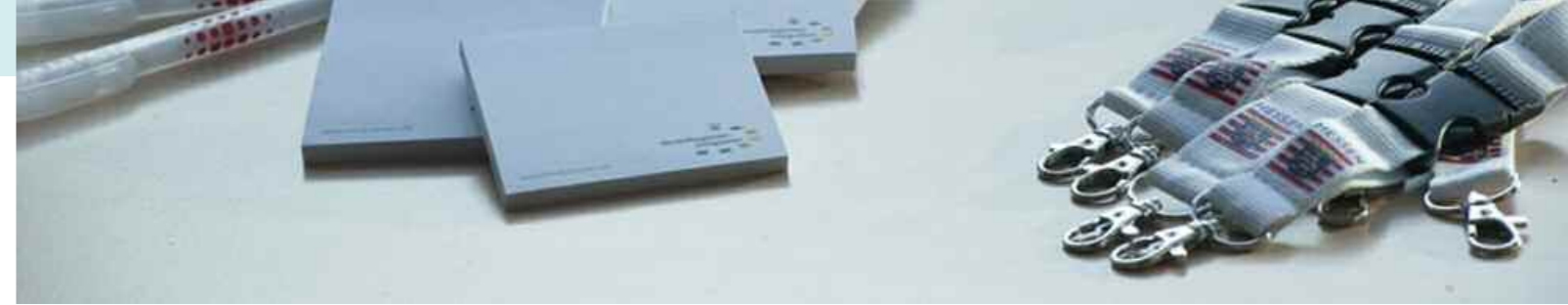
Ein kommunales Integrationskonzept hat damit zwei wesentliche Bedeutungen:

- **Für die kommunale Verwaltung stellt es die Grundlage eines strategischen Integrationsmanagements dar und gibt Visionen, Leitlinien, Ziele, Maßnahmen und Indikatoren zur späteren Überprüfung des Erreichten vor.**
- **Für die Gesellschaft ist das Konzept eine Grundlage für interkulturellen Dialog, Bürgerbeteiligung und gleichberechtigte Teilhabe.**

Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen, dass das persönliche Engagement der Verwaltungsführung und der politischen Spitze ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Gelingen von Integrationspolitik ist. Als strategisches Thema ist Integrationsarbeit systematisch in die Kommunalverwaltung einzuführen. Stadtverordnetenversammlung bzw. Kreistag treffen eine möglichst einmütige politische Entscheidung und beauftragen die Verwaltung förmlich, ein Integrationskonzept zu erarbeiten. Bürgermeisterin oder Bürgermeister bzw. Landrätin oder Landrat machen sich das Anliegen auch bei öffentlichen Anlässen demonstrativ zu eigen und stehen mit ihrer Person für das Thema.

Top-down: Integrationspolitik ist Führungsaufgabe

Wesentlich ist auch eine klare Verantwortung für die Umsetzung: In der Verwaltung wird eine Person benannt bzw. eine Organisationseinheit geschaffen, die die Erarbeitung eines Integrationskonzeptes steuert und für Integrationsmanagement zuständig ist.



Bewährt hat sich auch ein öffentlicher und symbolisch wirksamer Auftakt: Z. B. lädt die Oberbürgermeisterin bzw. der Oberbürgermeister alle Bürgerinnen und Bürger sowie Migrantenorganisationen, Verbände, Initiativen und Einrichtungen der Migrationsarbeit zu einer Auftaktveranstaltung ein. Sie/Er selbst gibt eine erste Orientierung vor und lässt Migrationsexperten zu Wort kommen.

Bei dieser Gelegenheit kann sich die Stadt- oder Kreisspitze integrationspolitisch positionieren sowie Verwaltung und Bürgerinnen und Bürger für ein integrationspolitisches Engagement motivieren.

In einem ersten Schritt werden die zentralen Perspektiven entwickelt, die die Kommune integrationspolitisch verfolgen will. Diese werden in einer Vision und einem Leitbild formuliert. Bei der Diskussion und Erarbeitung ist die interessierte Bürgerschaft möglichst breit zu beteiligen.



Erfolgreiche
Integration als
Chance

Wetzlar – Programmbeirat

Der Programmbeirat wurde im Rahmen der Modellregion Integration als beratendes Gremium zur Bewertung der Projektanträge eingerichtet. Er besteht aus strategischen Partnern zum Aufgabenfeld „Migration“ aus der Region. Insgesamt 15 sachkundige Personen aus Verwaltung, Wirtschaft, sozialen Verbänden sowie des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge und des Hessischen Integrationsministeriums werden eingeladen. Die etwa zweistündige Sitzung findet unter der Leitung des Oberbürgermeisters statt. Sie wird einmal pro Jahr im November durchgeführt, wenn alle Projektanträge bei der Stadt Wetzlar vorliegen und systematisch erfasst wurden.

Alle Projekte werden hinsichtlich ihrer Relevanz für die Modellregion detailliert betrachtet. Ein Diskussions- und Abstimmungsprozess bildet dann die Grundlage für eine entsprechende Würdigung. Diese ist Grundlage für das Empfehlungsschreiben, das dann vom Oberbürgermeister dem Hessischen Ministerium für Justiz, für Integration und Europa zugesandt wird. Der jeweilige Träger erhält eine Kopie dieses Empfehlungsschreibens. (Eva Schermbach)

Integrationspolitik gelingt, wenn sie als ein Element von Gesellschaftspolitik verstanden wird und einzelne Politikfelder ineinandergreifen.

(Axel Weiss-Thiel, Stadtrat der Stadt Hanau)

Bottom-up: Integrationspolitik nicht ohne gesellschaftliche Beteiligung

Aus den eher allgemein formulierten Leitlinien werden schließlich konkrete Ziele entwickelt, welche die künftige Integrationsarbeit steuern sollen. Zur Umsetzung der Ziele dienen dann geeignete Maßnahmen, deren Ergebnisse regelmäßig überprüft werden. Eine wichtige Unterstützung bei der Entwicklung und Umsetzung eines Integrationskonzeptes erfolgt durch Netzwerke, in denen Verwaltung, wichtige gesellschaftliche Institutionen und Selbsthilfee-

organisationen kontinuierlich zusammenarbeiten. Ein kommunales Integrationskonzept (und ebenso der Prozess der interkulturellen Öffnung) sollte mithilfe moderner Projektmanagement-Methoden, also mit klaren Ziel- und Zeitvorgaben, erarbeitet werden.

Hochtaunuskreis – Programmorganisation

Der Hochtaunuskreis konzentriert sich im Rahmen der Modellregion Integration auf vier Kommunen: Friedrichsdorf, Neu-Anspach, Oberursel und Steinbach. Der Aufbau einer flächendeckenden strukturellen Integrationsarbeit nahm im Rahmen der Modellregion hier seinen Anfang.

Angeregt durch den ersten Integrationsworkshop im Dezember 2009 gründete der Hochtaunuskreis eine Steuerungsgruppe für die Modellregion Integration. In diese sind Vertreter der vier oben genannten Kommunen und der dortigen Ausländerbeiräte einbezogen sowie freie Träger aus dem Feld der Integrationsarbeit, das Hessische Integrationsministerium und andere Kooperationspartner. Die Steuerungsgruppe trifft sich viermal jährlich. Regelmäßig werden weitere Trägervertreter eingeladen, damit ein Gesamtbild über die geförderten Projekte entstehen kann. Die Steuerungsgruppe ist als Informationsbörse zu bezeichnen und hat damit gleichzeitig eine Multiplikatorfunktion. Sie fördert dadurch hauptsächlich Transparenz und Vernetzung in der Modellregion.

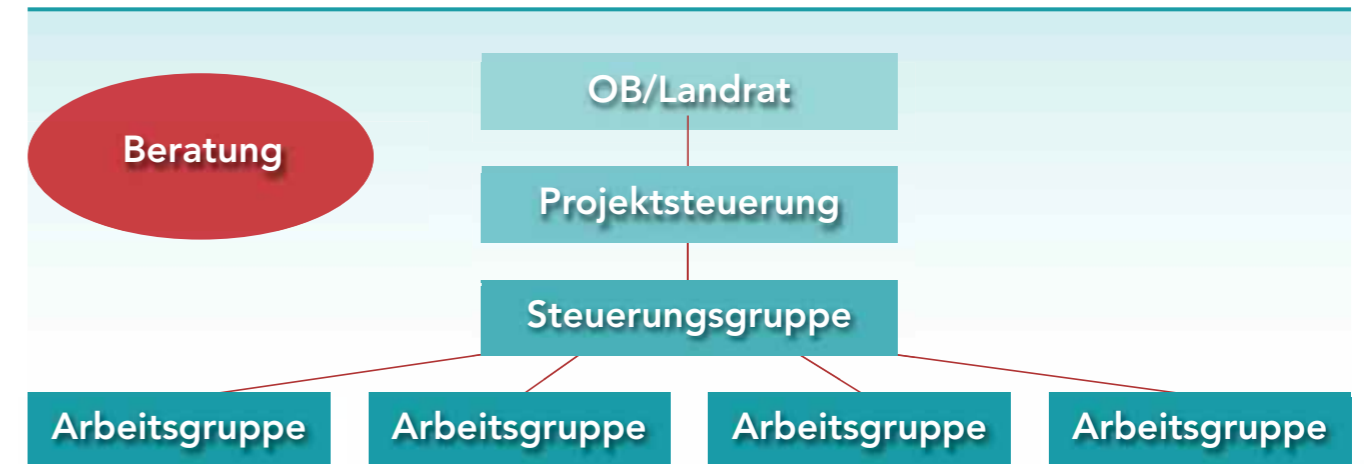
Ein wichtiger Aspekt der Vernetzung und damit des Programms ist die halbjährliche Zusammenkunft mit allen Projektkoordinatoren. Es handelt sich um die Arbeitsebene der geförderten Projekte. Hierdurch entsteht zum einen Transparenz über den Sachstand und die inhaltliche Ausrichtung der Projekte, zum anderen besteht die Möglichkeit zur Vernetzung. Einige kooperative Arbeitsbeziehungen sind bereits hieraus erwachsen.



Folgende charakteristische Merkmale sind es, die ein Projekt kennzeichnen und insoweit von der üblichen Verwaltungstätigkeit unterscheiden:

- Ein abgrenzbares Einzelvorhaben, das durch Einmaligkeit, Neuartigkeit und Komplexität gekennzeichnet ist,
- zeitlich befristet durch definierten Anfang und Ende,
- das durch ein Team (interdisziplinär) bearbeitet wird,
- mit klaren Zielvorgaben und
- kreativem Gestaltungsrahmen für wechselnde Herausforderungen,
- das (beabsichtigte und unbeabsichtigte) Auswirkungen auf das soziale Gesamtsystem hat.

Projektmanagement ist also das Planen, Steuern, Kontrollieren und Auswerten von Projekten.



Die Projektsteuerung hat die Person inne, die für die Themen Migration, Integration und interkulturelle Öffnung verantwortlich ist oder von der Verwaltungsspitze dafür speziell beauftragt wird. Diese Stelle braucht für die Erstellung und die Umsetzung des Konzeptes ausreichende zeitliche und finanzielle Ressourcen. Zudem sollte die Person dort angesiedelt sein, wo sie in wichtige Entscheidungsprozesse der Kommune einbezogen ist und entweder selbst oder durch die Anbindung an die Verwaltungsspitze Einflussmöglichkeiten hat.

In einer Steuerungsgruppe sollten einerseits entscheidungsbefugte Personen die für die Integrationsarbeit wichtigen Verwaltungseinheiten repräsentieren. Dies sind z. B. Planung, Bildung, Soziales, Arbeit und Wirtschaft, Gesundheit und auch Hauptamt und Bürgermeisterbüro. Es sollten aber auch Vertreterinnen und Vertreter gesellschaftlicher Institutionen wie Wohlfahrtsverbände, Arbeitsverwaltung und Migrantenorganisationen beteiligt werden. Die Steuerungsgruppe koordiniert das Projekt „Integrationskonzept“, d. h., sie trifft wesentliche Entscheidungen zum Prozess und den dafür notwendigen Rahmen.

Ein Integrationskonzept als Projektmanagement braucht

- Steuerung,
- Beteiligung und
- Begleitung.



Für die als besonders wichtig identifizierten Handlungsfelder werden Arbeitsgruppen aus Vertreterinnen und Vertretern der Fachverwaltung und beteiligter Institutionen und Organisationen (z. B. beim Thema Bildung: Kindertagesstätten, Schulen, Elternorganisationen) gebildet. In den Arbeitsgruppen sind dann auf der Basis von Vision und Leitlinien die fachlichen Ziele, Indikatoren und Maßnahmen zu erarbeiten. Durch die Beteiligung werden die Fachkompetenz und das Engagement der Mitarbeitenden der Verwaltung und der freien Träger einbezogen – das ist im Hinblick auf die spätere Umsetzung zentral.

Bei solchen komplexen Prozessen ist eine externe Beratung und Begleitung sinnvoll. Eine fachkundige, neutrale Moderation und Prozessbegleitung vermag die vorhandenen Interessensgegensätze und Konflikte auszugleichen.

Was sollte ein Integrationskonzept enthalten?

Für den Inhalt von Integrationskonzepten gibt es in vielen Kommunen mittlerweile bewährte Elemente. Folgende finden sich – angepasst an die jeweilige Kommune – in den meisten Konzepten wieder:

- a. Vorwort der Verwaltungsführung
- b. Integration als kommunale Herausforderung
- c. Definitionen
- d. Ausgangslage und Rahmenbedingungen
- e. Leitlinien der kommunalen Integrationspolitik
- f. Kommunale Handlungsfelder
- g. Ziele und Indikatoren für die kommunalen Handlungsfelder
- h. Strukturen und Netzwerke
- i. Berichterstattung und Controlling
- j. Transparenz der Maßnahmen, Projekte und Netzwerke

Die einzelnen Punkte werden im Folgenden näher ausgeführt:

a. Vorwort der Verwaltungsführung

Es ist wichtig, dass sich der Bürgermeister, die Bürgermeisterin, die Landrätin oder der Landrat im Vorwort zum Politikfeld Integration und den dafür entwickelten Zielen bekennt.

b. Integration als kommunale Herausforderung

Dieses Kapitel beschreibt die Gründe, die eine Kommune veranlassen, ein Integrationskonzept zu erstellen.

c. Definitionen

In diesem Abschnitt werden die Begriffe „Menschen mit Migrationshintergrund“ und „Integration“ geklärt. Beispiele für Integrationsdefinitionen finden sich in dieser Broschüre im Kapitel „Was bedeutet Integration?“.



d. Ausgangslage und Rahmenbedingungen

Jedes Konzept mit zukunftsorientierten Zielen beginnt mit einer Analyse der Ist-Situation. Es geht also darum, zunächst die Situation in der Kommune allgemein und dann konkret die Situation der Menschen mit Migrationshintergrund knapp zu beschreiben. Hier werden statistische Daten zur demografischen Entwicklung dargestellt, z. B. Anzahl und Anteil der Deutschen, Ausländer, Menschen mit Migrationshintergrund an der Gesamtbevölkerung, aufgeteilt nach Altersgruppen, Geschlecht usw. Wichtig ist es, in gleicher Weise die positive und die problematische Situation in den Handlungsfeldern zu beschreiben, in denen die Kommune aktiv werden will. Rahmenbedingungen sind u. a. bundes- und landespolitische Vorgaben, die das Handeln der Kommune beeinflussen.

e. Leitlinien der kommunalen Integrationspolitik

Jede Kommune, die eine Konzeption für ein wichtiges politisches Feld entwickelt, muss für sich die Frage beantworten können: Warum machen wir das? Es geht also darum, für die Kommune ein Bild der Zukunft zu entwerfen: Wofür steht die Kommune integrationspolitisch und wohin will sie sich entwickeln?

Auf der Basis dieser Vision werden dann in Leitlinien die wesentlichen Ausgangspunkte und Entwicklungslinien, also die groben, übergeordneten Ziele benannt. Sie geben Antwort auf die Frage:

Wohin wollen wir? Vision und Leitlinien bilden den Maßstab, an dem sich alle integrationspolitischen Ziele der kommunalen Politik messen lassen müssen.

f. Kommunale Handlungsfelder

Die Schwerpunkte für das integrationspolitische Handeln sind von Kommune zu Kommune unterschiedlich. Ausgehend von der jeweiligen Situation und auf der Basis der formulierten Leitlinien sind die Handlungsfelder zu identifizieren und zu priorisieren.

Grundlage erfolgreicher Integrationsarbeit sind die interkulturelle Orientierung und die Öffnung der Verwaltung: Öffentliche Dienstleistungen müssen alle Bürgerinnen und Bürger gleichermaßen erreichen. Dies ist eine Frage sozialer Gerechtigkeit und Gleichbehandlung (dazu macht der zweite Teil dieser Broschüre konkrete Vorschläge).

Vision Stadt Kassel

Alle gehören dazu! Alle tragen Verantwortung! Kassel ist bunt und lebt Vielfalt in allen Generationen. In allen Lebensbereichen sind Chancengleichheit und Begegnung auf Augenhöhe ein gemeinsamer Lernprozess und werden gelebte Realität. Die Bedürfnisse von Angehörigen anderer Kulturen, Nationalitäten, Religionen und Generationen solidarisch zu vertreten, ist gelebte Selbstverständlichkeit aller Kasseler Bürgerinnen und Bürger. Individuelle kulturelle Identität und Anerkennung der bestehenden Rechtsordnung sind kein Widerspruch. Gleichberechtigter Zugang zu allen Lebensbereichen wie z. B. Bildung, Arbeit, Gesundheitsversorgung, Kultur und Politik ist verwirklicht. Alle Bürgerinnen und Bürger sind gleichermaßen stolz auf ihre Heimatstadt.

(Quelle: Entwurfsfassung des Kasseler Integrationskonzeptes)



Üblicherweise finden sich in Integrationskonzepten Aussagen und Zielformulierungen zu folgenden wichtigen Handlungsfeldern:

- Interkulturelle Orientierung und Öffnung
- Sprachförderung
- Bildung und Ausbildung
- Arbeit und Wirtschaft
- Wohnen und Zusammenleben im Stadtteil
- Jugend und Soziales
- Gesundheitsförderung und Gesundheitsversorgung
- Kultur und Religion
- Gesellschaftliche Teilhabe
- Abbau von Diskriminierung

g. Ziele und Indikatoren für die kommunalen Handlungsfelder

Ziele geben Antworten auf die Fragen: Was wollen wir erreichen? Was wollen wir bewirken? Sie beschreiben Zustände bzw. Ergebnisse, die durch das kommunale Handeln erreicht werden sollen. Es werden möglichst konkrete Ziele für die einzelnen kommunalen Handlungsfelder erarbeitet. Sie geben an, was z. B. im Kindergarten, in der Jugendfreizeitstätte, im gesellschaftlichen Zusammenleben oder in der Sprachförderung erreicht werden soll. Auch bei der Entwicklung von Zielen und Indikatoren ist eine Bürgerbeteiligung möglich und sinnvoll. Indikatoren (vom lateinischen „indicare“ = anzeigen) beantworten die Frage: Woran erkennen wir, dass wir unsere Ziele erreicht haben? Indikatoren zeigen an, ob die Verwaltung oder andere Verantwortliche auf dem richtigen Weg sind.

Beispiel:	
Ziel	Der Anteil von Kindern mit Migrationshintergrund in Kindertageseinrichtungen soll – möglichst ab drei Jahren – mindestens ihrem Anteil an der Altersgruppe entsprechen.
Indikator	Anteil der einzuschulenden Kinder mit Migrationshintergrund, die mindestens drei Jahre den Kindergarten besucht haben, im Verhältnis zur Anzahl aller Kinder dieses Schuljahrgangs.

h. Strukturen und Netzwerke

Innerhalb der Verwaltung:

Neben der Einrichtung der eingangs beschriebenen Querschnittsstelle zur Initiierung, Konzipierung, Begleitung und Koordination der integrationspolitischen Aktivitäten einer Kommune muss es auch institutionalisierte Strukturen geben, in denen diese Koordination und Kooperation der unterschiedlichen Fachbereiche stattfinden kann. Gute Erfahrungen wurden in vielen Orten mit verwaltungsinternen Koordinationsrunden gemacht, an denen alle relevanten Fachbereiche beteiligt sind. Sie sollten regelmäßig tagen; die Geschäftsführung sollte die querschnittspolitische Stelle innehaben. Die Leitung solcher Koordinierungsgremien sollte wegen der Bedeutung und Verbindlichkeit eine entscheidungsbefugte Person erhalten.

Mit der Zivilgesellschaft:

Integration ist eine gesellschaftliche Aufgabe. Deshalb muss es eine starke Vernetzung mit der Zivilgesellschaft geben, ohne die Integration nicht gelingen kann. Geeignet dafür sind Netzwerke von Kommunen mit wichtigen Organisationen wie Verbänden, Gewerkschaften, Arbeitgebern und der Arbeitsverwaltung, aber auch mit Initiativgruppen und Migrantenorganisationen. Die Vernetzung mit allen Aktiven vor Ort dient dem Informationsaustausch, der Koordination, der Entwicklung von

Maßnahmen und der Kooperation und erleichtert die Steuerungsverantwortung der Kommune. Die Koordination des Netzwerks kann bei der Kommune oder einer externen Organisation liegen.

Mit kommunalen Interessenvertretungen:

Ausländer- und Integrationsbeiräte sind wichtige Partizipations- und Vernetzungsgremien von Menschen mit Migrationshintergrund. Wenn es keine Beiräte gibt, kann das ehrenamtliche Engagement von Migrantinnen und Migranten durch interkulturelle Arbeitskreise gewürdigt und einbezogen werden.

Offenbach – Projekt „Gemeinsam für Integration in Offenbach“

Bei der Gründung des „Kompetenzteams Zusammenleben“ im Jahr 2007 in Offenbach war Hauptziel, das bürgerschaftliche Engagement zu aktivieren und die Beteiligung aller sozialen Gruppen am gesellschaftlichen Leben zu erhöhen. Dieses Dialogforum der kommunalen Politik mit den Spitzen der wichtigsten Selbstorganisationen der Migrationsbevölkerung entstand auf Initiative der damaligen Bürgermeisterin und des Vorsitzenden des Ausländerbeirats. Seitdem werden unter Beteiligung der Fachstellen der Stadtverwaltung Themen und Fragen des sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Lebens in Offenbach bearbeitet. Regelmäßige Treffen haben vieles bewirkt: Das Vertrauensverhältnis wurde gestärkt, die Bevölkerung sichtbar besser beteiligt und Brücken zu öffentlichen Institutionen aufgebaut. Damit wurde ein Weg zur Partnerschaft zwischen der Stadt und der Zivilgesellschaft für die Umsetzung der Beschlüsse der kommunalen Integrationspolitik und des Kompetenzteams geebnet.

Das Projekt der Modellregion Integration zielt darauf, die bisherige Zusammenarbeit so zu vertiefen und zu optimieren, dass sich daraus eine dauerhafte Struktur mit beiderseitigem Kompetenztransfer und Gewinn etabliert. Die Stadt stellt im Rahmen einer Richtlinie finanzielle Mittel zur Verfügung, um die beteiligten Vereine und Gemeinden durch ein Programm „Qualifizierung und Kompetenzentwicklung“ zu stärken. Zur Partnerschaft gehört auch die Entwicklung und Durchführung von gemeinsamen Projekten zu integrationsrelevanten Themen. Die teilnehmenden Organisationen arbeiten gut zusammen und unterstützen sich gegenseitig bei der Durchführung ihrer Aktivitäten. Dies ist ein deutliches Signal für die interkulturelle Öffnung der Migrantenorganisationen.

i. Berichterstattung und Controlling

Ein Teil der Gesamtsteuerung ist das Controlling. Für die Ziele und Handlungsfelder sind regelmäßig Daten zu erheben, die einen Abgleich des jeweils erreichten Ist-Zustandes mit den angestrebten Zielen ermöglichen. Dafür ist es notwendig, steuerungsrelevante Daten festzulegen und situationsbezogen weitere Informationen aufzubereiten.

Zum Landesprogramm „Modellregionen Integration“ (MRI) gehört auch der Aufbau eines Integrationsmonitorings. Monitoring bedeutet „Beobachtung“ von Entwicklungen. Mithilfe des Monitorings können gesellschaftliche Trends kontinuierlich erfasst und defizitäre Entwicklungen lokalisiert, aber auch positive Entwicklungen dokumentiert werden. Integrationsmonitoring gibt Einblick in verschiedene Bereiche der Integration wie z. B. Bildung und Arbeit.

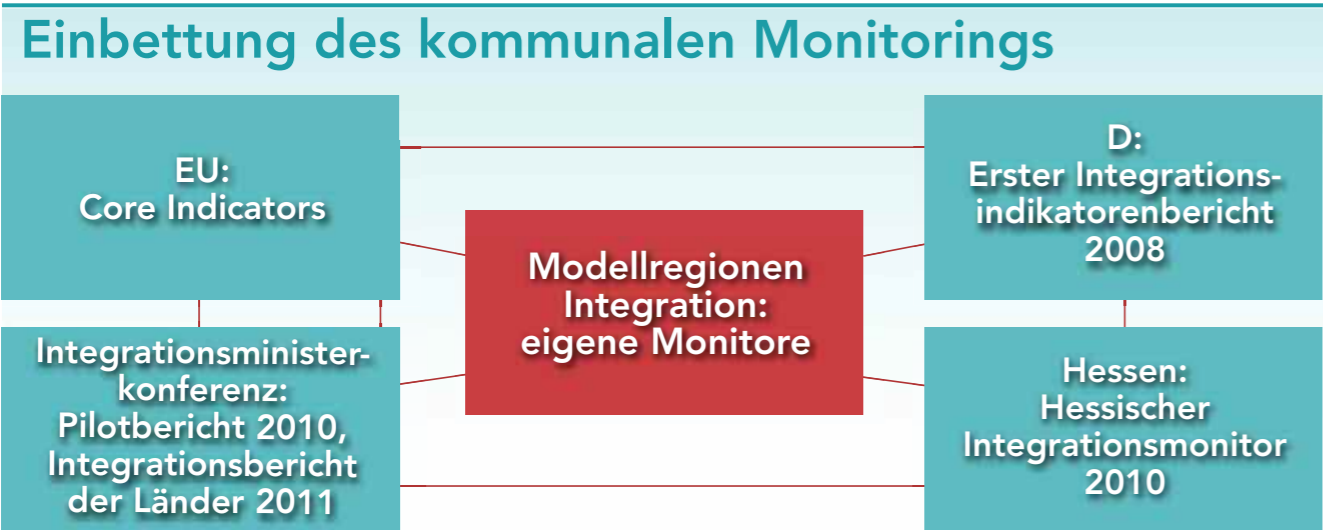


Die Hessische Landesregierung will ihre Integrationspolitik auf Daten und Fakten basieren und eine Planungs- und Entscheidungsgrundlage für eine langfristig erfolgreiche, nachhaltige Integrationspolitik schaffen. Für die Landesebene wurde deshalb der erste Hessische Integrationsmonitor „Integration nach Maß“ entwickelt, der im Herbst 2010 der Öffentlichkeit vorgestellt wurde.

Da Integration in erster Linie „vor Ort“ stattfindet, ist es wünschenswert, dass auch Kommunen das Instrument Monitoring nutzen können. Zum Integrationsmonitoring auf kommunaler Ebene – insbesondere außerhalb des großstädtischen Raumes – liegen noch wenige Erfahrungen vor. Im Rahmen des Landesprogramms MRI werden die Modellregionen vom Integrationsministerium beim Aufbau eines solchen Systems unterstützt. Dabei werden die Möglichkeiten des Monitorings auf kommunaler bzw. regionaler Ebene ausgelotet. Auch hier geht der Anspruch über einen zeitlich befristeten Projektansatz hinaus: Ziel ist es, dass die Kommunen auch nach Ablauf des Programms MRI mit den entwickelten Systemen arbeiten (können). Die gewonnenen Erfahrungen sollen zudem auch anderen Kommunen zugänglich gemacht werden.

Das Hessische Ministerium der Justiz, für Integration und Europa hat den Modellregionen ein Rahmenindikatorenset an die Hand gegeben, das die Anschlussfähigkeit an den landesweiten Hessischen Integrationsmonitor ermöglicht. Da dieser wiederum mit dem Ersten Integrationsbericht der Bundesregierung (2008), dem von der Integrationsministerkonferenz herausgegebenen Pilotbericht (2010) und dem Integrationsbericht der Länder (2011) verzahnt ist und im Kern ähnliche Handlungsfelder wie die EU Core Indicators verwendet, ist das Monitoring der Modellregionen mit all diesen Systemen verbunden (s. Abb. unten).

Das Indikatorenset lässt den Modellregionen zudem die Möglichkeit, ihre jeweiligen Schwerpunktsetzungen in den Handlungsfeldern sowie die im Rahmen des Programms aufgelegten Projekte einzubeziehen. Aufgabe der mit dem Monitoring befassten Akteure ist es, das Rahmenindikatorenset in ein eigenes Monitoringkonzept zu überführen und geeignete Datenquellen für die jeweiligen Kennzahlen zu erschließen. Dieses abgestimmte Monitoringsystem bietet interessante Weiterentwicklungsmöglichkeiten für sämtliche Monitore – und kann die Basis sein für eine abgestimmte und effiziente Integrationspolitik auf allen Ebenen. (Hessisches Ministerium der Justiz, für Integration und Europa)



Die Einbettung des kommunalen Monitorings in die bestehenden Monitoringsysteme. Quelle: eigene Darstellung

Kassel – Aufbau eines kommunalen Monitorings

Nur gemeinsam gelingt Integration

Im Rahmen des Landesprogramms entwickelte die Programmkoordination in engem Austausch mit den städtischen Fachämtern ein Integrationsmonitoring. Zielsetzung ist, die Kasseler Zuwanderungs- und Integrationsprozesse anhand von statistischen Daten regelmäßig sichtbar zu machen und eine interkommunale Vergleichbarkeit herzustellen.

Entwicklungen von gesellschaftlichen Veränderungen lassen sich anhand kontinuierlich erhobener Daten zu Bevölkerungsentwicklung, Bildung und Sprache, Arbeitsmarkt und Partizipation aufzeigen. So lässt sich feststellen, wenn Lebenslagen unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen sich angleichen oder Diskrepanzen fortbestehen.

Als Bestandteil des gesamtstädtischen Integrationskonzeptes wird das Monitoring parallel zur Überprüfung der festgelegten Ziele fortgeschrieben und kontinuierlich weiter entwickelt. Das Integrationsmonitoring dient damit als statistische Grundlage, um auf Entwicklungen und Tendenzen hinzuweisen, und kann gleichzeitig als politisches Steuerungsinstrument genutzt werden. Weiterhin ist für die Stadt Kassel ein integriertes Berichtswesen mit statistischen Daten zu Integration, Demografie, Arbeitsmarkt, Wohnungsmarkt, Gesundheit u. a. im Aufbau. (Peggy Niering)



j. Transparenz der Maßnahmen, Projekte und Netzwerke

Die integrationspolitische Landschaft vor Ort ist geprägt von einer Fülle von Trägern und einer häufig nur schwer überschaubaren Anzahl von Angeboten, Maßnahmen, Projekten, Gremien und Netzwerken. Ein wesentliches Ziel des Integrationskonzeptes ist es, hier Klarheit zu schaffen. So können Politik und Verwaltung planen und entscheiden und Bürgerinnen und Bürger Angebote nach nachvollziehbaren Kriterien auswählen. Deshalb ist es ein besonderes Anliegen des Programms „Modellregionen Integration“, über bestehende Maßnahmen, Projekte und Netzwerke Transparenz zu schaffen. So kann die Wirksamkeit der Maßnahmen optimiert werden.

Handlungsfelder und Beispiele

In allen relevanten Handlungsfeldern kommunaler Integrationsarbeit gibt es eine Fülle guter Beispiele aus den hessischen Städten und Landkreisen. Aus den Modellregionen sind die folgenden Erfahrungen positiv hervorzuheben, die zu eigenen Aktivitäten anregen können:

„Arbeit und Wirtschaft“

Die Teilhabe am beruflichen Alltag ist Voraussetzung für ein selbstbestimmtes Leben und alle Aspekte gesellschaftlicher Integration. Eine identitätsstiftende Arbeit sichert das eigene Einkommen, ermöglicht soziale Kontakte und Anerkennung sowie die Gestaltung des eigenen Lebens. Wichtige Erfolgsfaktoren sind deshalb Beratung und Förderung für die Eingliederung in den Arbeitsmarkt, die Anerkennung ausländischer Bildungs- und Berufsabschlüsse, aber auch die Unterstützung selbstständiger Tätigkeiten.

Hochtaunuskreis – Case-Management: fallorientierte und aufsuchende Familienarbeit

Das Case-Management richtet sich an 31 ausgewählte Familien mit Migrationshintergrund, die seit mehreren Jahren SGB-II-Leistungen beziehen. Die zuständige Programmkoordinatorin erarbeitet mit den einzelnen Familienmitgliedern individuelle und passgenaue Förderkonzepte. Diese beinhalten den Besuch von Integrationskursen, die Unterstützung bei der Ausbildungsplatz- oder Arbeitssuche, die Beratung bei schulischen Problemen sowie in interkulturellen Konflikten. Das Konzept versteht sich dabei ganzheitlich, d. h. die gesamte Familie und ihr Umfeld sind im Blick.

Hauptziel ist es, die Tradierung des sozialen Musters „Sozialhilfeempfänger“ auf die nächste Generation zu unterbrechen. Mit der nachwachsenden Generation soll eine bildungs- und arbeitsspezifische Perspektive erarbeitet werden. Ein damit einhergehendes Ziel ist, die Familien in die Lage zu versetzen, für ihren Unterhalt selbst aufzukommen, also keine Sozialleistungen mehr zu beziehen. Weiteres Ziel ist, Kindern und Jugendlichen eine erfolgreiche Schullaufbahn zu ermöglichen und die Abbruchquote zu reduzieren.

Trotz der Funktion des Landratsamtes als Kontrollinstanz (z. B. als Ausländerbehörde, bzgl. SGB-II-Leistungen etc.) konnte im Laufe der vergangenen 18 Monate ein vertrauensvolles Verhältnis zu der Mitarbeiterin aufgebaut werden. So hat sich nach den anfänglichen Hausbesuchen eine „Komm-Struktur“ entwickelt – die Betroffenen kommen selbstständig und fragen nach Beratung und Unterstützung.

Aufgrund der im Projekt Case-Management gemachten Erfahrungen sollte bei zukünftigen Projekten im Vorhinein versucht werden, sich mit anderen Verwaltungsbereichen zu vernetzen und um Unterstützung im konkreten Einzelfall zu bitten (häufigere gemeinsame Fallkonferenzen).

Hanau – Stärkung der lokalen „Migrantenökonomie“

Das Projekt wurde von der Abteilung Umwelt und Integration der Stadt Hanau und der Hanau Marketing GmbH gemeinsam ins Leben gerufen. Als Modellstraße für die positive Entwicklung des Einzelhandels in der Hanauer Innenstadt wurde die Hirschstraße ausgewählt mit ca. 30 Geschäften und Inhabern oder Pächtern aus Deutschland, der Türkei, Thailand, Italien, Spanien etc. Ziel ist die Entwicklung eines Profils und die Organisation von gemeinsamen Aktionen. Ein Wir-Gefühl soll in der Hirschstraße entstehen.

Das Modellprojekt setzt dabei an, die Potenziale der Migrantinnen und Migranten zu stärken. Vorhandene Soft Skills wie Mut, Zielstrebigkeit, persönlicher Einsatz und Ausdauer sollen gezielt gefördert werden. Ungenutzte Kompetenzen gilt es zu aktivieren, Möglichkeiten einer Vielfalt im Handel hervorzuheben und Ängste dagegen abzubauen. Unter Berücksichtigung der spezifischen Merkmale der Migrantenökonomie wird die Zielgruppe in die Lage versetzt werden, ihre Angebote nachhaltiger und mit größerem betriebswirtschaftlichen Nutzen zu entwickeln. So werden positive Impulse für den Standort gegeben und das Image des Einzelhandels in der Stadt Hanau gestärkt.

Besonders gut hat die Aktivierung der Einzelhändler funktioniert. Ausschlaggebend war hierbei, alle Geschäfte zu besuchen und das Projekt durch die Kolleginnen und Kollegen der Marketing GmbH vor Ort persönlich vorzustellen. Die unterschiedlichen Unternehmen in der Modellstraße „Hirschstraße“ verständigten sich mithilfe der Moderation rasch auf gemeinsame Aktionen und einen gemeinsamen Auftritt, z. B. durch die Entscheidung für den Namen „Straße der Kulturen“.

Wiesbaden – Erstberatung qualifizierter Zuwanderer

Das Projekt richtet sich an Menschen, die ihre berufliche oder akademische Qualifikation im Ausland erworben haben. Es hilft bei der Beantragung der Anerkennung ausländischer Abschlüsse. Ratsuchende können sich in einem individuellen Beratungsgespräch über ihre Möglichkeiten im Hinblick auf die Anerkennung informieren und das weitere Vorgehen planen. So lassen sich Strukturen auf kommunaler Ebene zur besseren Erschließung der im Herkunftsland erworbenen formalen Bildungs- und Berufsqualifikationen für die Integration in den Arbeitsmarkt optimieren. Der Integrationsprozess wird beschleunigt und Transparenz auf kommunaler und politischer Ebene geschaffen. Bildungsträger erhalten Impulse zur Schaffung geeigneter Maßnahmen.

Die besondere personelle Zusammensetzung der Beratungsstelle (eine Mitarbeiterin aus dem Amt für Zuwanderung und Integration, eine Mitarbeiterin des Jobcenters Wiesbaden sowie eine Mitarbeiterin der Agentur für Arbeit) hat sich als bereichernd und in vielerlei Hinsicht als nützlich erwiesen, da die Kenntnisse aus allen drei Fachbereichen in das Thema Anerkennung mit einfließen.

Die Vernetzung zwischen dem Amt für Soziale Arbeit, der Agentur für Arbeit und dem Amt für Zuwanderung und Integration verbesserte die fachliche Kommunikation und Rollenverteilung mit den Akteuren in der Verwaltung. Die Beratungsstelle unterstützt und begleitet Ratsuchende sowie Arbeitgeber beim Anerkennungsverfahren. Damit wurde eine fehlende Regelstruktur in der Verwaltung ergänzt. Darüber hinaus werden die erworbenen Erfahrungen und Erlebnisse systematisch dokumentiert, um fehlende Unterstützung zu erkennen und Doppelstrukturen zu vermeiden.

In den letzten zwei Jahren wurden umfassende Kenntnisse über Zuständigkeiten für Anerkennungsverfahren und die damit zusammenhängenden Formalitäten und Kosten erarbeitet. Dies beinhaltet auch weitergehende, ergänzende oder nachqualifizierende Maßnahmen der verschiedenen Träger in der Kommune. Diese Kenntnisse werden nach Ablauf des Programms in die Abläufe der Arbeitsverwaltung eingebettet. So kann auf der Grundlage der Erfahrungen im Programm diese Regelstruktur weiterentwickelt werden.



„Bildung und Ausbildung“

Bildung ist der Schlüssel für gesellschaftliche Integration und erfolgreichen Aufstieg. Schulabschlüsse und eine qualifizierende Berufsausbildung sind Grundlagen für die Integration in den Arbeitsmarkt. Bildung beginnt in Krippe und Kindergarten, wird von der Schule gefördert und durch Jugendarbeit unterstützt. Dies zu unterstützen und freiwilliges Engagement zu mobilisieren, bedeutet Gewinn auf allen Seiten, wie entsprechende Ansätze aus Kassel zeigen.

**Kassel – SELF Kassel e. V.:
"Fuß fassen durch Bildungserfolg –
Bildungsmentoren, Praktika und Work-
camps in der Oberstufe"**

Das Projekt vom Verein SELF Kassel e. V. baut im Rahmen des Landesprogramms ein Netzwerk von Bildungsmentoren zur bedarfsgerechten Unterstützung von Oberstufenschülerinnen und -schülern mit Migrationshintergrund auf. Es gibt keine ausreichenden Unterstützungsangebote für Jugendliche mit Migrationshintergrund und minderjährige Flüchtlinge mit einer hohen Bildungsaspiration.

Die Jugendlichen werden auf dem Weg zum Abitur und darüber hinaus begleitet. Unterstützung leistet ein Mentorennetzwerk. Langfristiges Ziel ist es, dass die Jugendlichen nach dem Schulabschluss ein Studium aufnehmen oder eine qualifizierte Ausbildung beginnen. Die Mentorinnen und Mentoren werden im Umfeld der Universität gewonnen und unterstützen die Jugendlichen durch Nachhilfe und eine intensive, individuelle Betreuung. Der Verein vermittelt zusätzliche Bildungsangebote in Form von Praktika und Workcamps zur Förderung von Fremdsprachenkenntnissen, Persönlichkeitsentwicklung und Selbstständigkeit. Im Projektverlauf waren Ängste von einem Teil der Jugendlichen zu beobachten, die meist im Zusammenhang mit ihren unsicheren Lebenssituationen und Biografien stehen (unsicherer Aufenthaltsstatus, Fluchterfahrungen, keine Erfahrung, alleine zu verreisen). Diese Probleme wurden aktiv mit den Jugendlichen angesprochen und bearbeitet. Durch den engen Kontakt mit den Mentorinnen und Mentoren wurde bei den Jugendlichen das Interesse geweckt, sich ehrenamtlich zu engagieren und die erfahrene Unterstützung an Jüngere weiterzugeben.

*Auftaktworkshop
zum Programm
in der Modell-
region Integra-
tion Kassel*



Neben dem Aufbau eines Mentorennetzwerkes konnten weitreichende Vernetzungen innerhalb der Stadt Kassel u. a. zu den Jugendmigrationsdiensten, der Universität Kassel, zu Betrieben und Unternehmen oder einzelnen Schulen aufgebaut werden. Mittelfristig soll aus dem Projekt ein festes Netzwerk von Bildungspatenschaften und Praktikaplätzen entstehen, das langfristig von Kasseler Oberstufenschülerinnen und -schülern genutzt werden soll.

„Ehrenamtliches Engagement“

Demokratie lebt vom Engagement ihrer Bürgerinnen und Bürger. Gesellschaftliche Teilhabe bedeutet auch, sich für eigene und die Interessen anderer Menschen einzusetzen. Mitgestaltungsrechte setzen entsprechende Möglichkeiten und Rahmenbedingungen voraus. Wie das Engagement von Menschen mit Migrationshintergrund gefördert und

deren Erfahrungen auch als Chancen für den Brückenbau zwischen Zugewanderten und Einheimischen genutzt werden können, lässt sich aus folgenden Berichten ersehen. Beispiele wie das Lotsenprojekt verweisen auch darauf, wo Defizite in den kommunalen Strukturen liegen und welche strukturellen Veränderungen notwendig sind.

**Hanau –
Stadtteilmütter/Elternlotsen**

Das Projekt Stadtteilmütter im Hanauer Stadtteil Lamboy/Tümpelgarten ist ein präventives und stadtteilbezogenes Angebot für Familien, die wenig an die soziale Infrastruktur des Stadtteils angebunden sind. Familien können sich von den (während des Projektverlaufs) akquirierten und ausgebildeten Stadtteilmüttern über die sozialen und kulturellen Angebote im Stadtteil informieren und gegebenenfalls begleiten bzw. unterstützen (aber nicht professionell beraten) lassen.

Die Stadtteilmütter haben somit eine Brückenfunktion zwischen den Angeboten und der Zielgruppe. Sie können Informationsveranstaltungen und Freizeitaktivitäten im Stadtteil organisieren. Die Angebote im Stadtteil können durch die Rückmeldung der Stadtteilmütter aus den Familien besser angepasst werden. Angestrebt wird eine nachhaltige Verbesserung der Entwicklungs- und Bildungschancen von Kindern aus sozial benachteiligten Familien. Ziel ist es ferner, Eltern in ihrer Erziehungskompetenz zu stärken und zu ermutigen, die Entwicklung ihrer Kinder besser begleiten zu können. Erreicht werden soll eine verbesserte und verstärkte Vernetzung zwischen den Angeboten und Einrichtungen im Sozialraum (Kindertagesstätten, Schulen, Nachbarschaftshaus, Familienhebammen etc.). Durch die Einführung des Projektes „Stadtteilmütter“ wurde deutlich, dass die Informationen über Angebote und Einrichtungen in der Stadt Hanau die Familien im Stadtteil sehr gut erreichen. Bei verschiedenen Präsentationen wurden Wünsche nach einer Ausweitung des Projektes geäußert.

*Ehrenamtlich
aktive Stadtteil-
mütter in der
Stadt Hanau*



**Hochtaunuskreis – Interkulturelle Lotsenver-
mittlungsstelle – Migranten helfen Migranten**

Das Projekt des Internationalen Bundes schult Freiwillige, die als Lotsinnen und Lotsen in drei Städten der Modellregion (Friedrichsdorf, Oberursel und Steinbach) arbeiten möchten. Die Lotsinnen und Lotsen haben alle selbst Migrationshintergrund und einen erfolgreichen Integrationsprozess hinter sich. Bisher haben drei Gruppen von insgesamt 43 Lotsinnen und Lotsen, die im Laufe des Jahres 2011 und Frühjahr 2012 diese Schulungen durchlaufen. Für jede Stadt sind in etwa insgesamt 15 Lotsinnen und Lotsen vorgesehen.

Ziel des Projektes ist die Verbesserung der Zugangsmöglichkeiten von Menschen mit Migrationshintergrund zu gesellschaftlichen Institutionen, u. a. der öffentlichen Verwaltung, Banken etc. Ein weiteres Ziel ist der Abbau von Vorurteilen, Ängsten und Hemmschwellen bei Rat suchenden Menschen mit Migrationshintergrund. Drittens sollen die interkulturellen Kompetenzen bei den Betroffenen gestärkt und Migrantenorganisationen und bestehende Netzwerke eingebunden werden. Die Interkulturelle Lotsenvermittlungsstelle ist Teil des Gesamtkonzepts zum Aufbau struktureller Integrationsarbeit im Hochtaunuskreis. Es findet eine Vernetzung mit dem Case-Management sowie mit anderen Projekten und Kommunen statt.



„Gesundheit und Sport“

Sportliches Miteinander ist ein bewährtes Feld, zum gemeinsamen Tun, zum Einander-Kennenlernen und zu Kommunikation und Interaktion beizutragen. Viele Kommunen setzen deshalb auf die Förderung sportlicher Aktivitäten, die interkulturelle Öffnung von Sportvereinen und die sportliche Bildung.

Kassel – Landessportbund Hessen e. V. „Kassel bewegt Kulturen – Das Miteinander zählt“

In Kooperation mit dem Programm „Integration durch Sport“ der Sportjugend Hessen werden Migrantinnen zu Übungsleiterinnen im Bereich Breitensport für Erwachsene und Ältere ausgebildet und durch eine enge Zusammenarbeit mit Kasseler Sportvereinen in regionale Vereine vermittelt. Parallel dazu werden Vereinsfunktionäre, -mitglieder und Ausbilder zum Thema „Sport interkulturell“ qualifiziert.

Das Projekt wurde über das Netzwerk der Projektträger des Landesprogramms, der Stützpunktvereine des Programms „Integration durch Sport“, einen vom Landessportbund gegründeten „Runden Tisch“ und Informationsveranstaltungen aktiv beworben. Interessierte Frauen wurden zuerst in Einzelgesprächen über die Voraussetzungen zur Teilnahme, den Umfang der Ausbildung und die einzelnen Bausteine beraten. In einem zweiten Schritt fand ein Vorbereitungslehrgang mit 60 Unterrichtseinheiten „Fit für die Ausbildung“ statt. Hier wurden sportwissenschaftliche Termini, Aufgaben von Übungsleiterinnen und Sozialkompetenzen vertieft vermittelt. Die meisten Frauen fühlten sich anschließend in dem Vorhaben, sich zur Übungsleiterin ausbilden zu lassen, in ihrem Selbstbewusstsein positiv bekräftigt. Gleichzeitig konnte die sich anschließende Übungsleiterausbildung durch die gesammelten Erfahrungen besser auf die Teilnehmerinnen angepasst werden. Die Ausbildung umfasst 120 Lerneinheiten, die an zehn Wochenenden im Laufe des Jahres 2012 stattfinden. Die Ausbildung qualifiziert für die Planung, Organisation und Durchführung von Sport- und Bewegungsangeboten und die Stärkung der Vereinsarbeit. Jede Teilnehmerin wird gleichzeitig durch eine Vereinspatin begleitet und erhält dadurch einen direkten Einblick in Struktur und Organisation von Sportvereinsarbeit, wodurch die spätere Vermittlung in Vereine bereits vorbereitet wird.

Die ausgebildeten Übungsleiterinnen sollen in ihrem Wohnumfeld bzw. in nahe gelegenen Sportvereinen als Multiplikatorinnen offene, niederschwellige sowie geschlechts- und kultursensible Sportangebote anbieten, um für weitere Zugewanderte die Mitgliedschaft in Vereinen mit vielfältigen Nationalitäten und Kulturen vorzubereiten und zu dauerhaftem gemeinsamen Sporttreiben zu motivieren.

Wetzlar – Bewegungsgutschein für Erstklässlerinnen und Erstklässler

Träger des Projektes ist der Wetzlarer Sportkreis 13. Zielgruppe sind Kinder mit und ohne Migrationshintergrund, die die erste Schulklasse besuchen.

Der Bewegungsgutschein ermöglicht es den Kindern, jeweils vom Schuljahresbeginn bis zum Jahresende kostenfrei ein Sportangebot ihrer Wahl in Wetzlar zu besuchen. Die Werbung erfolgt durch den Klassenlehrer in der ersten Klasse, aber auch durch das Schulamt, Gesundheitsamt, Vereine, Schulleitungen und Elternvertretungen. An mehreren Schulen war es notwendig, die Lehrkräfte durch Vertreter des Sportkreises direkt anzusprechen, um zu verdeutlichen, dass es wichtig ist, mit den Kindern und Eltern über das vielfältige Angebot ausführlich zu sprechen.

„Schwimmi“ – Das Wetzlarer Schulschwimmprojekt

Das Projekt richtet sich an Grundschulkinder in der zweiten Klasse, die noch nicht schwimmen können. Träger ist das Sportamt der Stadt Wetzlar.

Im Anschluss an den Regelunterricht wird von lizenzierten Trainern ein kostenfreies Schwimmangebot durchgeführt. Die Schwimmkurse finden pro Schuljahr sechs Mal mit je 12 Trainingseinheiten statt. Die Kinder sollen zum Abschluss die Anforderungen an das Seepferdchen erfüllen. Die Akzeptanz des Projektes durch die Schulen, Eltern und Kinder war von Anfang an sehr hoch. Der Bedarf ist damit deutlich höher als die derzeitigen Kapazitäten. Die Zusammenarbeit im Netzwerk, das auch durch ehrenamtliche Helfer unterstützt wird, ist als sehr engagiert und damit erfolgreich zu bewerten.



Wetzlarer Grundschulkinder (erste Klasse)
lernen gemeinsam Schwimmen

„Jugend und Soziales“

Die Erwartungen an Jugend- und Familienhilfe im Hinblick auf Menschen mit Migrationshintergrund haben sich in den letzten Jahren deutlich verstärkt und verändert. Interkulturelle Beratungskompetenz ist gefragt. Insbesondere Jugendliche brauchen Orte und Gelegenheiten für Selbstbildung, für Austausch, für Freizeitgestaltung, für Projekte. Jugend benötigt Unterstützung, gerade bei Bildungsprozessen. Zwei Beispiele zeigen, wie Austausch- und Förderprozesse organisiert und wie Orte für Aktivitäten und Begegnung geschaffen werden können.

Main-Kinzig-Kreis – Jugendbüro „Check in“

Das Jugendbüro „Check in“ in der Stadt Schlüchtern bietet Beratung im Haus als auch im Streetwork-Bereich. Darüber hinaus organisiert es bedarfsorientierte Veranstaltungen für lokale Migrantengruppen. Mit unterschiedlichen Mikroprojekten – wie 2011 Nachtsport, Zirkusprojekt „Luna“, Bewerbungstrainings, Informationsveranstaltungsreihe zu Erziehungsthemen, Runder Tisch, Frauentreffen unter Einbindung des türkisch-islamischen Kulturvereins und der Integrationslotsen – erfolgt ein direkter Zugang zu Kindern, Jugendlichen und deren Eltern. Wichtig ist dabei, die Zielgruppe in Entscheidungsprozesse einzubinden. Das Streetwork-Angebot führt zur Entwicklung von neuen, an die Gegebenheiten vor Ort ausgerichteten Lösungsstrategien.

Im Jugendbüro werden durch Bündelung der Angebote und konsequente Vernetzungsarbeit nachhaltige strukturelle Veränderungen erreicht. Durch das aktive „Vor-Ort-Agieren“ der Mitarbeiter des Jugendbüros sowie die Transparenz der Arbeit entwickelte sich eine hohe Akzeptanz sowohl bei den Jugendlichen als auch bei der einheimischen Bevölkerung Schlüchterns. Das Besondere an diesem Projekt ist die Möglichkeit zur Erprobung neuer Wege und Strategien für die Integrationsstrukturen im ländlichen Raum.

Wetzlar – Peergroup-Education: WuSL – Wir helfen uns gegenseitig, Schüler werden zu Lehrenden

Projekträger ist die Diakonie des Lahn-Dill-Kreises. Schülerbildungslo-
tens bieten jüngeren Schülerinnen und Schülern mit Leistungsdefiziten und
Motivationsbedarf für eigenverantwortliches Lernen Unterstützung an. Die
Schülerlotsen sind jeweils für einen bis zwei Schüler/innen zuständig. Sie
geben gezielte Nachhilfe in einzelnen Unterrichtsfächern und helfen bei der
Bewältigung des Schul- und Lebensalltags. Insbesondere Schülerinnen und
Schüler mit Migrationshintergrund und schwachen Leistungen bzw. geringen Sprachkenntnissen
fühlen sich ohne Unterstützung langfristig benachteiligt und chancenlos. WuSL steigert das
Selbstwertgefühl der Beteiligten und verbessert deren Zukunftsperspektive.



Alle Schüler/innen haben das Angebot sehr positiv aufgenommen. Zwischen beiden Gruppen
hat sich in der Regel ein Vertrauensverhältnis entwickelt. Die Eltern begrüßen nicht nur die Ef-
fektivität der Maßnahme; für die meisten Familien ist es wichtig, dass keine zusätzlichen Kosten
entstehen. Durch die Mischung von Schülerinnen und Schülern mit und ohne Migra-
tionshintergrund werden auch kulturelle Vorurteile abgebaut. Die Älteren werden
für die Jüngeren zum Vorbild. Sie haben gelernt, Verantwortung zu übernehmen,
und haben erkannt, dass sie eine wichtige Aufgabe für die Schulgemeinschaft über-
nehmen. Das neue Rollenverständnis steigert ihr Selbstwertgefühl und damit die
positive Identifikation mit der Schule.
Das Projekt soll in die Regelstrukturen übernommen werden.

WuSL –
gemeinsames
Lernen



„Kultur“

Alle Kommunen engagieren sich durch vielfältige kulturelle Angebote. Menschen mit Migrations-
hintergrund finden noch zu selten den Zugang zu diesen Möglichkeiten kultureller Begegnung und
Bildung. Interessant sind deshalb Ansätze, die frühzeitig mit Kindern arbeiten und gemeinsame Er-
fahrungen ermöglichen. Die folgenden Ausstellungs- und Museumsprojekte machen das sehr schön
deutlich.

Kassel – „Abenteuer Museum – Kultur baut Brücken – Kultur für alle Kinder“

Das Modellprojekt „Abenteuer Museum“ initiiert kulturpädagogische Kreativprojekte, deren
Erfahrungswerte gesammelt und ausgewertet werden. Die Bestandserhebung „Kultur und Mi-
gration in Kassel“ zeigte, dass es für Kinder mit Zuwanderungsgeschichte sowie für Kinder aus
bildungsfernen Milieus in Museen und Kultureinrichtungen nicht immer „kinderleicht“ ist, Zugang
zu Kulturschätzen zu finden. Deswegen werden innerhalb des Modellprojekts neue und modell-
hafte Vermittlungsformate und Zugangswege erprobt, die an den interkulturellen Lebenserfah-
rungen der Kinder anknüpfen. Dabei liegt der Schwerpunkt auf Kinder im Grundschulalter.

Seit Beginn des Modellprojektes wurden bisher 20 Einzelprojekte in moderierten Dreieck-Ko-
operationen zwischen Schulen, schulnahen Gruppen und Museen, Ausstellungsorten und künstle-
risch vermittelnden Kultur-Scouts erfolgreich initiiert und durchgeführt. Aus der Kooperation
zwischen einem türkischen Nähatelier und der Museumslandschaft Hessen Kassel hat sich inzwi-
schen das eigenständige Modellprojekt „Linnen und Seide“ entwickelt. Ziel ist die gemeinsame
Entwicklung und Projektierung einer Sonderausstellung zum Thema Textilherstellung und -wei-
terverarbeitung in Nordhessen und der hessischen Partnerregion Bursa (Türkei). Die Projekte
initiierten für die stadtweite Zusammenarbeit von Schulen und Museen erste wesentliche Part-
nerschaften.

Offenbach – Projekt „Geschichte und Gegenwart der Zuwanderung nach Offenbach am Main“

Die hohe Zuwanderung nach Offenbach in den letzten 50 Jahren hat die Stadt in ihrer
Entwicklung kulturell wie wirtschaftlich geprägt. Migration sucht ihren Platz im kollektiven
Gedächtnis. Das Haus der Stadtgeschichte will ab Herbst 2012 die moderne Zuwanderung seit
dem Beginn der Anwerbung von Gastarbeitern in den Fünfzigerjahren in einem eigenen Teil der
Dauerausstellung zeigen. Die historische Entwicklung und die vielfältigen Veränderungen der
kulturellen Identität der Stadt soll damit bewusst gemacht werden.

Durch die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger an der Entstehung dieser Ausstellung, die
dann Abschnitte aus ihrem Leben zeigt, erzielt die Stadt eine Verstärkung der Identifikation der
Zugewanderten mit dem Lebensort Offenbach. Auch deutsche Einwohnerinnen und Einwohner
sind zur Reflexion eingeladen. Sie sollen über die in der Stadt und in ihrem Leben von Migra-
tion verursachten Veränderungen, über ihre Gefühle und eigene Identität berichten.

Die Vorbereitung der Ausstellung besteht aus zwei Phasen: Zunächst werden Lebensgeschich-
ten und Erinnerungsobjekte gesammelt. Danach wird das Thema wissenschaftlich aufgearbeitet
und anschließend präsentiert. Im Haus der Stadtgeschichte wird in der Ausstellungshalle eine
Art Plattform geschaffen, die für Veranstaltungen aller Art genutzt wird. Dieses Angebot soll die
Ausstellung für Besucher attraktiv machen, die sich vom Thema Migration und Integration nicht
direkt angesprochen fühlen oder die sich für einen Museumsbesuch nicht ohne Weiteres ent-
scheiden würden.

„Sprachförderung“

Bildung allgemein und speziell die Förderung von deutscher Sprache, aber auch der Muttersprache,
sind zentrale Themen einer kommunalen Integrationspolitik. Die Kenntnis der deutschen Sprache er-
möglicht Kommunikation, erschließt Kompetenzen und ist Voraussetzung für die persönliche, kulturelle
und berufliche Integration. Die Basis für schulischen und beruflichen Erfolg ist Sprachkompetenz.
Diese auf anderen Wegen als mit schulischem Lernen zu erwerben, zeigt das folgende Beispiel.

Kassel – Theaterrat Palais Nord e. V./SPIEL- RAUM-THEATER „Die Kunst des Erzählens“

Im Zuge der Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel in der Stadt Kassel wurde
ein Projekt zur Sprachförderung von Kasseler Kindergartenkindern umgesetzt und von der Uni-
versität Kassel evaluiert. Im Rahmen des Landesprogramms wird der Projektbaustein
„Theaterpädagogische Sprachförderung“ weiterentwickelt.

In Kindertagesstätten werden Geschichten in Kleingruppen gespielt
und nacherzählt. Sie führen auch kleine Theaterstücke auf; so können
gleichzeitig die Berührungängste aufseiten der Eltern gegenüber
Theater und kulturellen Einrichtungen abgebaut werden. Das Personal
in den Kindertagesstätten wird in verschiedenen Erzähltechniken ge-
schult, sodass das Erzählen kleiner Geschichten, tradierte und neue
Abzählreime sowie Gedichte wieder einen festen Platz in den Kin-
dertagesstätten einnehmen. Durch Erzählabende, den gemein-
samen Besuch von Theateraufführungen sowie durch ein
Ausleihangebot von Büchern werden Eltern aktiv in die Sprach-
förderung ihrer Kinder mit einbezogen und Bücher sowie Ge-
schichten finden Eingang in das Elternhaus.



→ Fortsetzung auf Seite 38

→ Fortsetzung von Seite 37

Nachdem der inhaltliche Schwerpunkt 2011 auf dem Thema „Jahreszeiten“ lag, steht 2012 die documenta und die Annäherung an die Bildende Kunst im Mittelpunkt. Mit Blick auf das Brüder-Grimm-Jubiläum wird für das Kindergartenjahr 2012/2013 der Fokus auf dem Nachspielen und Nacherzählen von Märchen liegen.

Ein Erzählleitfaden, der die wissenschaftlichen Erkenntnisse von Erzählkunst und Sprachförderung zusammenträgt, exemplarische Workshops aufzeigt und konkrete Handreichungen für das pädagogische Personal zur Einbeziehung der Erzählkunst in den konkreten pädagogischen Alltag bietet, sichert die Nachhaltigkeit und zukünftige Ausweitung des Angebotes auf weitere Kasseler Kindertagesstätten.

„Wohnen – Zusammenleben im Stadtteil“

Die Wohnungsverhältnisse haben für Menschen jeder Herkunft großen Einfluss auf die gesamte Lebenssituation. Das sozialräumliche Umfeld, dessen Qualität und Infrastruktur, die Kontaktmöglichkeiten im Quartier sind Grundlagen für Wohlbefinden, Kommunikation und Identifizierung. Sie prägen Sozialisation und Erziehung, beeinflussen Gesundheit und Bildungschancen, legen den sozialen Status fest. Ein integratives Quartiersmanagement ist geeignet, diese positiven Faktoren zu stärken und zu fördern.

Offenbach – Integration im Quartier

Mit diesem Projekt erprobt die Stadt Offenbach neue Wege, um die lokalen strukturellen Integrationsbedingungen an den Bedarf vor Ort besser anzupassen. Die ersten Maßnahmen wurden schon im Rahmen des Bundesprogramms „Soziale Stadt“ vor dem Projektbeginn getroffen. Drei Stadtteilzentren wurden eröffnet und ein Quartiersmanager eingesetzt. Mit der neuen Aufgabe „Integrationsförderung“ kümmert er sich um die drei Quartiere Mathildenviertel, Lauterborn und Nordend, die einen besonders hohen Anteil (zum Teil über 70 Prozent) an Menschen mit Migrationshintergrund aufweisen.

Das Projekt baut also auf einer stabilen Infrastruktur rund um die Stadtteilzentren und auf lange Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Institutionen, Vereinen, Migrantenorganisationen und Unternehmen in den drei Quartieren auf. Gemeinsam sollen Aktivitäten für eine bessere Lebens- und Bildungssituation von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen entwickelt sowie ein nachhaltiger Zusammenhalt zwischen den Generationen und Nachbarschaften ermöglicht werden. Die bedarfsorientierten Mikroprojekte werden mit der Stadt abgestimmt und mit Akteuren aus den Stadtteilen umgesetzt. Das Gesamtangebot ist je nach Bedarf in mehreren Sprachen zugänglich. Einige Beispiele aus der Arbeit im Projekt sind: aufsuchende Kontaktaufnahme mit den Quartiersbewohnern jeglicher Herkunft, insbesondere solchen, die sich außerhalb der Förder-systeme befinden; Etablierung der Quartierszentren als Treffpunkt für Familien und als Ort für Frauen-, Jugend- und Seniorenarbeit; die Gründung von „Quartiersfamilien“ (ehrenamtlich tätige Bürger, die integrative Maßnahmen im Quartier übernehmen); Kulturaktionen wie Feste, Lesungen oder Ausstellungen; Sportveranstaltungen; Hausaufgabenhilfe für Kinder usw..

Teil 2: Interkulturelle Orientierung und Öffnung

Die Zuwanderung von Menschen anderer Herkunft bedeutet für etablierte Institutionen neue Herausforderungen. Die kommunalen Dienste erreichen diese Menschen häufig nicht, weil unterschiedliche Barrieren den Zugang verhindern. Die kommunale Verpflichtung auf die Herstellung von Chancengleichheit und sozialer Gerechtigkeit gebietet aber, Förderung, Unterstützung und Hilfe für alle Einwohnerinnen und Einwohner anzubieten. Ein neues Handeln in veränderten Strukturen ist erforderlich.

Warum interkulturelle Öffnung?

Beispiele für Zugangsbarrieren:

- Informationsdefizite auf beiden Seiten (z. B. über Bildungssysteme oder Verwaltungsstrukturen),
- Vorurteile gegenüber Menschen mit Migrationshintergrund
- Bürokratische Beratungsstruktur
- Unterschiedliches Kommunikationsverhalten
- Ängste vor ausländerrechtlichen Konsequenzen
- Sprachschwierigkeiten, die die Verständigung behindern
- Gleichbehandlung von Ungleichem

Kommunale Integrationspolitik kann ohne eine interkulturelle Öffnung der Verwaltung und der freien Träger, die für die Daseinsvorsorge der Bürgerinnen und Bürger verantwortlich sind, nicht funktionieren. Fast alle Daten verweisen darauf, dass Menschen mit Migrationshintergrund noch immer in den Maßnahmen der Bildung und Erziehung, bei der Vermittlung in Ausbildung und Arbeit, in der Gesundheitsförderung und -versorgung oder bei der Nutzung kultureller Angebote unterrepräsentiert sind oder gar diskriminiert werden. Das hängt in der Regel nicht mit den persönlichen Einstellungen der handelnden Personen zusammen, sondern ist bedingt durch die Strukturen, in denen sie arbeiten. Die Schulen beispielsweise sind deutsche Schulen, geprägt noch immer von Rahmenbedingungen, Ministerialverwaltungen und einer Lehrerschaft, die die deutsche Mehrheitsgesellschaft repräsentieren.

Hier setzt das Landesprogramm „Modellregionen Integration“ an: Es geht um strukturelle Veränderungen mit dem Ziel, diese Regelinsti-

tutionen interkulturell zu öffnen und auf den kompetenten Umgang mit Vielfalt hin zu verändern. Das wesentliche Ziel eines Öffnungsprozesses besteht darin, die genannten Hemmschwellen und Diskriminierungen abzubauen und einen gleichberechtigten Zugang aller zu den Angeboten der Versorgungsstruktur (wie soziale Dienste, Bildungseinrichtungen, Gesundheitsversorgung, Kulturangebote usw.) zu ermöglichen – unabhängig von Herkunft, Geschlecht, Alter, Lebensweisen etc. Darauf ist bei einer adressatenorientierten Ausgestaltung von Angeboten zu achten. Denn das Kriterium „Migrationshintergrund“ hat allein wenig Aussagekraft, es geht vielmehr um die jeweilige Lebenswelt mit ihren Subkulturen und Migrantenmilieus. Das ist ein anspruchsvoller und langfristiger Prozess, der gemeinsam mit den Modellregionen umgesetzt wird. Insbesondere die Projekte werden dabei begleitend unterstützt, ihre Inhalte und Ziele auf die Weiterentwicklung der Regelstruktur zu richten und nicht in ihrem Teilprojekt verhaftet zu bleiben.

„Die Kernfrage ist, wessen Schule ist das hier? Ist es Eure Schule oder ist es unsere Schule? Ist es eine deutsche Schule oder ist es eine Schule in Deutschland? Ist das Euer Land oder auch mein Land?“ Türkischer Sozialpädagoge (Sachverständigenkommission 2000:199)

„Interkulturelle Öffnung ist damit eine notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Kundenorientierung aller kommunalen Dienstleistungen.“ KGSt 2007)



Der Prozess der interkulturellen Öffnung kann viele Vorteile bringen: Eine bessere Zielerreichung durch erhöhte Dienstleistungs- und Nutzerorientierung, höhere Kreativität durch die Einbeziehung vielfältiger Sichtweisen, eine gesteigerte Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten sowie die Schaffung einer produktiven Gesamtatmosphäre. Der Schwerpunkt des Landesprogramms „Modellregionen Integration“ wurde deshalb bewusst auf die Frage nach den strukturellen Veränderungsnotwendigkeiten von Regelangeboten und Institutionen gelegt, da das Programm von einem gesamtgesellschaftlichen Ansatz ausgeht. Mit dem interkulturellen Ansatz ist auch ein Paradigmenwechsel verbunden:

Paradigmenwechsel 1: von einer Minderheiten- zur Mehrheitsperspektive

Integrationsarbeit war lange Zeit vorwiegend auf die zugewanderten Minderheiten ausgerichtet, was in Begriffen wie Ausländerarbeit oder Migrationssozialarbeit seinen Ausdruck gefunden hat. In einer interkulturellen Perspektive geht es um das Zusammenleben in einer vielfältigen Stadt- und Kreisgesellschaft. Es wird die deutsche Mehrheitsgesellschaft ebenso in den Blick genommen wie die Minderheiten.

Paradigmenwechsel 2: von der Defizit- zur Ressourcenorientierung

Lange vorherrschend und noch immer nicht völlig überwunden ist ein Blick auf zugewanderte Familien, der erst einmal die Defizite, Probleme und Schwierigkeiten entdeckt und die Stärken der Menschen kaum zu erkennen vermag. In einer interkulturellen Orientierung wird wahrgenommen, welche enormen Leistungen etwa im Prozess der Migration von diesen Menschen erbracht worden und welche Ressourcen damit verbunden sind, die Anknüpfungspunkte für ein gemeinsames Arbeiten sein können.

Paradigmenwechsel 3: von der Personal- zur Organisationsentwicklung

Ziel von Personalpolitik sollte es sein, dass Verwaltung die Gesellschaft in ihrer Vielfalt abbildet. Deshalb ist es eine wichtige Aufgabe, verstärkt um die Mitarbeit von Menschen mit Migrationshintergrund in der Verwaltung zu werben. Ebenso wichtig ist es, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter interkulturell zu sensibilisieren und zu qualifizieren.

Interkulturelle Veränderungsprozesse werden aber häufig darauf reduziert, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in eine interkulturelle Schulung zu schicken und ihnen damit die Verantwortung für interkulturelle Öffnung aufzubürden. Solche Qualifizierungsmaßnahmen zeigen eine nachhaltige positive Wirkung nur, wenn sich zugleich die Strukturen interkulturell öffnen, in denen Menschen arbeiten. Es geht also um Prozesse der Personal- und der Organisationsentwicklung.

Paradigmenwechsel 4: von der Organisations- zur Gesellschaftsveränderung

Die Forderungen nach und die Selbstverpflichtungen zu einer Öffnungspolitik nehmen beständig zu. Als Querschnittsthema wird interkulturelle Öffnung an vielen Stellen im Nationalen Integrationsplan aufgegriffen. Bund, Länder und Gemeinden verpflichten sich zur interkulturellen Öffnung in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen. Was ursprünglich als (selbst-)kritische Befragung der Effektivität und Effizienz der sozialen Dienste begonnen hat, hat sich inzwischen zu einer Forderung an die Gesellschaft insgesamt entwickelt.



„Interkulturelle Orientierung“ (Handschuck/Schröer 2012) bedeutet, dass Anerkennung, Wertschätzung, Offenheit und Gleichbehandlung die Leitlinien für eine Organisation und die in ihr arbeitenden Menschen sind. Es geht darum, innere Einstellungen, also die Haltung, zu verändern, mit der Menschen einander begegnen. Eine solche Haltung drückt sich im Leitbild einer Organisation aus, muss sich in den Zielen wiederfinden und verpflichtet als Querschnittsaufgabe alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen hierarchischen Ebenen und in allen Bereichen. Entscheidend dafür ist eine Personalentwicklung, die interkulturelle Kompetenz fördert. Es geht um den Erwerb von Handlungskompetenz und die Aneignung von Wissen, um in der Migrationsgesellschaft mit Zugewanderten so umgehen zu können, dass ihnen unter Anerkennung ihrer Fähigkeiten eine gleichberechtigte Teilhabe ermöglicht wird.

Was bedeuten interkulturelle Orientierung und Öffnung?

Interkulturelle Orientierung meint also anzuerkennen, dass Menschen verschieden sind, dass sie sich unterscheiden in Sprache und Verhalten, darin, wie sie sich darstellen und verständigen, wie sie leben und arbeiten. Das macht die Kultur eines jeden Menschen aus. Interkulturalität bezeichnet das Verhältnis zwischen diesen unterschiedlichen Lebensformen und umfasst Unterschiede des Geschlechts, des Alters, der Herkunft, der körperlichen Befähigung, aber auch der sozialen und wirtschaftlichen Lage.

Interkulturelle Orientierung

bedeutet eine grundsätzliche Haltung der Anerkennung und Wertschätzung gegenüber den vielfältigen Formen gesellschaftlichen Lebens.

Interkulturelle Öffnung

erfordert eine Analyse der Zugangsbarrieren zu den Dienstleistungsangeboten einer Kommune und deren Beseitigung durch strukturelle Veränderungen.

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 und ist Querschnittspolitik. Interkulturelle Fortbildungen allein reichen nicht aus, weil sich Organisationen dadurch nicht nachhaltig verändern.

Das Konzept der interkulturellen Öffnung ist so ein Gegenentwurf zum traditionellen Verständnis von Integration, das Anstrengungen im Wesentlichen von den Migrantinnen und Migranten erwartete,

das in der Regel Assimilation meinte, das die deutsche Mehrheitsbevölkerung weitgehend ausblende und die Strukturen deutscher Institutionen unangetastet ließ. In einer Vielfaltsperspektive geht es darum, alle Strukturen, Angebote, Maßnahmen und Dienstleistungen an die Bedürfnisse einer ethnisch, sozial und kulturell vielfältigen kommunalen Gesellschaft anzupassen.

Kulturalisierung bezeichnet die Gefahr, komplexe Problemlagen, soziale und ökonomische Benachteiligungen oder rechtliche Ausgrenzungen auf kulturelle Unterschiede zu reduzieren und damit zu entpolitisieren. Konstruiert werden beispielsweise „die“ integrationsunfähigen Türken oder „die“ gefährlichen Muslime in Abgrenzung zu „uns“ Deutschen und Christen, als würden nationale Zugehörigkeit oder religiöse Orientierung die alleinige Grundlage für Konzepte der Alltagsbewältigung bilden. Vor diesem Hintergrund ist in der interkulturellen Arbeit immer zu reflektieren, ob es sich überhaupt um eine interkulturelle Frage handelt oder ob es nicht einfach um sozialpolitische und sozialpädagogische Gleichbehandlung geht.

Die interkulturelle Öffnung von Organisationen verändert diese, ist also ein Organisationsentwicklungsprozess. Wenn Sie sich für diesen Veränderungsprozess ihrer Organisation entschieden haben, sollten Sie ein Vorgehen wählen, das nach allen Erfahrungen für den Erfolg grundlegend ist. Das ist die strategische Steuerung. Sie

gibt Orientierung, richtet den Fokus des Handelns auf vereinbarte Ziele, ermöglicht ein gemeinsames Vorgehen und ist Basis für wirksames Handeln. In Managementtheorien und Qualitätsmanagement sind diese Überlegungen systematisiert und in einem Kreislauf dargestellt worden, der die wesentlichen Elemente für einen erfolgreichen Prozess des organisatorischen Wandels benennt. Hier wird ein idealtypisches Vorgehen beschrieben. In der Praxis wird man nicht immer in dieser Reihenfolge oder Schritt für Schritt vorgehen können. Das können Sie nur aus Ihrer Situation heraus entscheiden. Aber ohne Ist-Analyse, Zielentwicklung und Maßnahmenplanung wird man kaum erfolgreich sein.

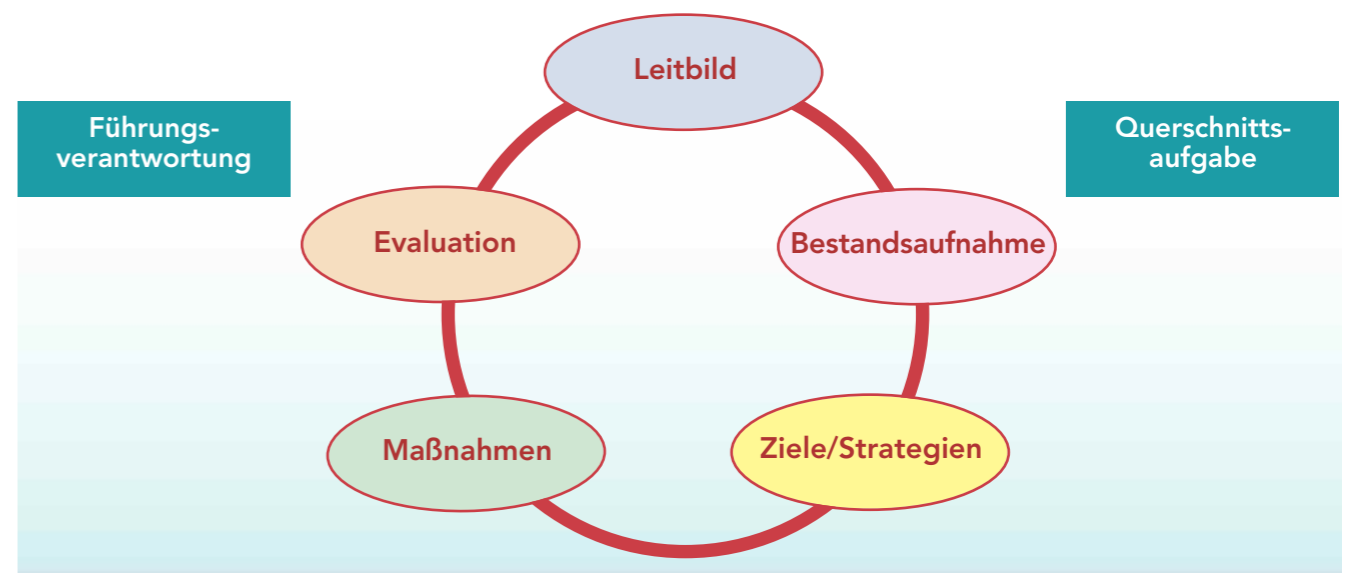
Welches Vorgehen hat sich bewährt?

gibt Orientierung, richtet den Fokus des Handelns auf vereinbarte Ziele, ermöglicht ein gemeinsames Vorgehen und ist Basis für wirksames Handeln. In Managementtheorien und Qualitätsmanagement sind diese Überlegungen systematisiert und in einem Kreislauf dargestellt worden, der die wesentlichen Elemente für einen erfolgreichen Prozess des organisatorischen Wandels benennt. Hier wird ein idealtypisches Vorgehen beschrieben. In der Praxis wird man nicht immer in dieser Reihenfolge oder Schritt für Schritt vorgehen können. Das können Sie nur aus Ihrer Situation heraus entscheiden. Aber ohne Ist-Analyse, Zielentwicklung und Maßnahmenplanung wird man kaum erfolgreich sein.

gibt Orientierung, richtet den Fokus des Handelns auf vereinbarte Ziele, ermöglicht ein gemeinsames Vorgehen und ist Basis für wirksames Handeln. In Managementtheorien und Qualitätsmanagement sind diese Überlegungen systematisiert und in einem Kreislauf dargestellt worden, der die wesentlichen Elemente für einen erfolgreichen Prozess des organisatorischen Wandels benennt. Hier wird ein idealtypisches Vorgehen beschrieben. In der Praxis wird man nicht immer in dieser Reihenfolge oder Schritt für Schritt vorgehen können. Das können Sie nur aus Ihrer Situation heraus entscheiden. Aber ohne Ist-Analyse, Zielentwicklung und Maßnahmenplanung wird man kaum erfolgreich sein.

Leitbild und Ziele

Besondere Bedeutung hat der Einstieg in den organisatorischen Wandel. Die Entwicklung einer Vision für die Kommune, das gemeinsame Ringen um ein Leitbild, der Prozess der gemeinsamen Erarbeitung und Vergewisserung über Zukunftsvorstellungen, strategische Ziele und die kollektiv zu erbringenden Aufgaben sind die entscheidenden Elemente dieses Einstiegs.



Orientierende **Einstiegsfragen** können sein: Haben wir in unserer Organisation jemals eine Vision kommuniziert? Gibt es in unserer Kommune, in unserer Organisation bereits ein Leitbild? Macht das Leitbild Aussagen zur interkulturellen Öffnung? Wie steigen wir in den Prozess der (Weiter-)Entwicklung des Leitbildes ein?

Wiesbaden – Interkulturelle Öffnung der Verwaltung

Eine Verwaltung muss sich auf die zunehmend komplexere, da multikulturellere Umwelt einstellen und entsprechende Kompetenzen entwickeln. Vor diesem Hintergrund wurde im gesamtstädtischen Integrationskonzept die Vision verankert, dass die Landeshauptstadt Wiesbaden als großer Arbeitgeber eine Vorbildfunktion im Hinblick auf die interkulturelle Öffnung innehat.

Darüber hinaus wurden sehr konkrete Zielsetzungen beschlossen. Dazu gehören zum Beispiel: "Die interkulturelle Kompetenz der Beschäftigten ist erhöht. Die interkulturelle Kompetenz von Menschen mit Migrationshintergrund und die darin liegenden Potenziale werden anerkannt und verstärkt in Projekte der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung eingebunden. Der Anteil von Mitarbeiter/innen mit interkultureller Kompetenz in kundenintensiven Bereichen der Stadtverwaltung ist auch in gehobenen Beschäftigungsverhältnissen erhöht."

Um diese Handlungsziele zu erreichen, wurden zum Beispiel über diverse Schulungen hinaus strukturelle Veränderungen vorgenommen. Interkulturelle Kompetenz ist als Standard in allen Aus- und Fortbildungsprogrammen implementiert. Eigene städtische Trainer wurden ausgebildet. Interkulturelle Kompetenz wurde operationalisiert und für Stellenausschreibungen und für Auswahlverfahren aufbereitet. Interkulturelle Kompetenz ist als Anforderung bei Stellenbesetzungen in kundenintensiven Bereichen etabliert.

Ein Beispiel für die interkulturelle Öffnung eines sehr stark frequentierten Bereiches der Verwaltung ist das zentrale Bürgerbüro der Stadt. 40 Prozent der Belegschaft hat einen Migrationshintergrund. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stammen aus acht verschiedenen Herkunftsländern und sprechen insgesamt neun verschiedene Sprachen, zwei Mitarbeiterinnen tragen Kopftuch. Hier zeigt sich, dass die verschiedenen Potenziale Wertschätzung erfahren haben. Auch in der Wahrnehmung durch die Kunden findet dieser Ansatz große Anerkennung und ist sicher ein wichtiger Beitrag, das Gefühl der Zugehörigkeit zu dieser Stadt zu stärken.

Workshop der MRI Wiesbaden zur Halbzeit des Programms



Integrationsminister
Jörg-Uwe Hahn bei
der Veranstaltung
zur Halbzeitbilanz
des Programms



Als zweiten Schritt gilt es, sich die Situation in der Kommune genau anzuschauen und zu prüfen, was unter dem Aspekt der interkulturellen Öffnung schon positiv passiert ist. Das kann nach innen durch Interviews mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und nach außen durch Nutzerinnen- und Nutzerbefragungen erfolgen. Eine solche Analyse, und das gilt leider für viele Angebote der sozialen und gesundheitlichen Hilfen, zeigt Barrieren für den Zugang zu den Dienstleistungen für Menschen mit Migrationshintergrund auf, die diese von der Nutzung der Angebote abhalten.

Stellen Sie sich für den Einstieg die Fragen:

- **Wo bin ich persönlich als Führungskraft, als Mitarbeiterin und Mitarbeiter in meinem Verantwortungsbereich gut?**
- **Welche Erfahrungen und Kenntnisse bringen wir als Team, als Organisation schon mit?**
- **Haben wir bereits Mitarbeitende mit Migrationserfahrung, welcher Art auch immer?**
- **Haben wir in unseren Netzwerken Kontakte zu Organisationen der Migrationsarbeit, vielleicht sogar zu Migrant*innenorganisationen und Selbsthilfeinitiativen?**
- **Welche Zugangshindernisse fallen besonders auf?**

Eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung ist die genaue Darstellung der Wirkungen und Ergebnisse, die im Rahmen der interkulturellen Öffnung erreicht werden sollen. Das bedeutet die gedankliche Vorwegnahme der Zustände, die künftig eingetreten sein sollen, und deren messbare Formulierung (Ziele). Es geht aber auch um die Angabe der Kriterien, die aussagen, ob der Prozess auf einem guten Weg ist und ob die Ziele erreicht sind (Indikatoren und Kennzahlen).

Es ist hilfreich, als Fragen zu formulieren, was in Zielen umgesetzt werden soll. Also:

- **Wie sichern wir einen wertschätzenden Umgang mit Menschen mit Migrationshintergrund in unserer Kommune?**
- **Wie erhöhen wir deren Anteil an unseren Nutzerinnen und Nutzern?**
- **Wie fördern wir die Sensibilität der Mitarbeiterschaft, wie deren kulturelle und interkulturelle Kompetenz?**
- **Welche Instrumente der Evaluation und der Nutzerbefragung sind für unsere Einrichtungen geeignet?**

Interkulturelle Öffnung im Handlungsfeld Verwaltung

Hochtaunuskreis – Interkulturelle Kompetenz als Schlüsselqualifikation für Beschäftigte

Das Projekt „Interkulturelle Kompetenz als Schlüsselqualifikation für Beschäftigte“ der Volkshochschule Hochtaunus wendet sich an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kreisverwaltung und der Stadtverwaltungen der vier an der Modellregion beteiligten Kommunen. Die Projektleitung spricht zunächst die Führungskräfte an und informiert sie über Gewinn und Nutzen interkultureller Öffnung. Ist dies erfolgreich, schult das Projektteam die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgewählter Fachbereiche in interkultureller Kompetenz. Diese waren erste Anlaufstelle z. B. in der Ausländerbehörde, dem Fachbereich Hilfemanagement (Hartz IV), aber auch dem BürgerInfoService.

Ein weiterer Schritt zur interkulturellen Öffnung ist die Erhöhung des Anteils von Beschäftigten mit Migrationshintergrund in der Verwaltung. Durch eine eigene Erhebung im Rahmen des Monitorings konnte der Anteil für die Kreisverwaltung festgestellt werden: Er liegt bei ca. 14,5 Prozent. Die Einstellungspolitik des Hochtaunuskreises ist bereits sensibilisiert hinsichtlich interkultureller Öffnung und offen für eine diesbezügliche Weiterentwicklung.

Durch die Schulungen und eine vorurteilsfreie Einstellungspolitik ist es gelungen, die Wichtigkeit des Themas „Interkulturelle Öffnung“ in der Kreisverwaltung zu verankern. Auch wenn dieser Prozess erst am Anfang steht, so ist doch von einer tiefgehenden und langfristigen Veränderung auszugehen.

Interkulturelle Öffnung im Handlungsfeld Bildung

Offenbach – „KiESEL“, Kind-Schule-Eltern

Der italienische CGIL-Bildungswerk e. V. kooperiert mit dem Staatlichen Schulamt Offenbach in einem Versuch, interkulturelle Elternarbeit als Regelangebot in Grundschulen zu etablieren. Deren lange Erfahrung in der Arbeit mit Eltern mit Migrationshintergrund sowie mit der Institution Schule soll helfen, die Eltern an der Gestaltung der Schulkarriere ihrer Kinder stärker zu beteiligen und die interkulturelle Öffnung der Schulen voranzutreiben.

Die Zielgruppe „Eltern“ wird im Projekt direkt angesprochen. Mit Informationsveranstaltungen in den Schulen wie auch in schulübergreifenden Aktivitäten werden die Eltern zur Unterstützung des Schulerfolgs ihrer Kinder aktiviert und im Umgang mit der Schule gestärkt. In der Pilotphase wurden in den vier beteiligten Grundschulen Elternbeauftragte ausgewählt. Sie werden in thematischen Workshops über die Situation der Familien informiert und in „interkultureller Elternarbeit“ qualifiziert. So können sie dann selbst Brücken zwischen den zwei Zielgruppen Eltern und Grundschullehrerinnen und -lehrer aufbauen. Für die Durchführung dieser Aufgabe sind die Elternbeauftragten vom normalen Schulunterricht mit zwei Stunden pro Woche freigestellt. „KiESEL“ genießt große Befürwortung in der Schule, weil die Erfolge die Lehrkräfte in kürzester Zeit entlasten.

Die gesammelten Erfahrungen werden in Lehrerleitfäden festgehalten und dann in allen Schulen verteilt. Auf diese Weise kann die Institution Schule sehr praxisnah ihre Struktur und Arbeitsweise weiterentwickeln. Dies entspricht in hervorragender Weise den Zielen des Landesprogramms. Für die Eltern werden Infobriefe erstellt, die in die meistgesprochenen Sprachen übersetzt werden. Aus den erarbeiteten Materialien werden Handlungsempfehlungen für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Grundschulen und zugewanderten Eltern formuliert. Diese werden danach in den Masterplan „Lernen vor Ort“ aufgenommen.

Main-Kinzig-Kreis/Stadt Maintal – Neue Partnerschaften – Vereine und inter- kulturelle Öffnung

Das Projekt „Neue Partnerschaften – Vereine und interkulturelle Öffnung“ informiert Menschen mit Migrationshintergrund über Vereine und deren Strukturen. Dadurch wird es ihnen ermöglicht, in Vereinen ihrer Wahl ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln und aktiv am gesellschaftlichen Leben teilzunehmen bzw. dieses mitzugestalten. Viele Menschen mit Migrationshintergrund wissen wenig über Angebot, Struktur und Funktion der lokalen Vereine. Seitens der Vereine waren auch bis jetzt keine Strategien erkennbar, wie Menschen mit Migrationshintergrund angesprochen und für die Teilnahme an unterschiedlichen Aktivitäten gewonnen werden könnten.

Die Vereine und ihre Vorstände werden in diesem Projekt nicht nur für das Thema der interkulturellen Öffnung sensibilisiert, sondern auch in der Strategieentwicklung für interkulturelle Öffnung begleitet. Dadurch werden die teilnehmenden Vereine in ihrem Fortbestand gefestigt und profitieren durch die Vernetzung und Kooperationen etwa mit Schulen, Kitas oder Jugendeinrichtungen. Strukturelle Maßnahmen wie z. B. die Berufung von Integrationsbeauftragten oder Migrantenvertretern in die Vorstände werden unterstützt.

Sehr erfolgreich war die Auftaktveranstaltung für die Vereine aus Maintal. Bei diesem Informationsabend hat sich ein intensiver Austausch und Dialog zwischen unterschiedlichen Vereinen, auch zwischen Migrantenorganisationen und „deutschen“ Vereinen, entwickelt. Die Vereinsmitglieder konnten insbesondere feststellen, dass sie viele Gemeinsamkeiten haben und vor allem die interkulturelle Öffnung in Bezug auf den Mitgliederschwund ein aktuelles Thema für alle Vereine ist.

Ein besonders überzeugendes Ergebnis liefert die in diesem Projekt aufgebaute Kooperation zwischen dem Arbeitskreis Streuobst und Bewohnern des Stadtteils Bischofsheim. Durch die Offenheit des Vereins für die Zusammenarbeit in diesem Projekt sowie Schnupperangebote konnte man sehr positive Effekte und viel Interesse erreichen.

Anknüpfend an die Ressourcen und Fähigkeiten der Kommune geht es nach der Analyse der Zugangsbarrieren um die Frage, was wichtige Arbeitsfelder und relevante Arbeitsprozesse für eine erfolgreiche interkulturelle Orientierung und Öffnung sein können. Oder ob es weiterer, besonderer

Maßnahmenplanung

Maßnahmen bedarf, um das Ziel der interkulturellen Öffnung zu erreichen. Relevante Arbeitsprozesse für den Erfolg der interkulturellen Öffnung sind etwa die interkulturelle Qualifizierung der Mitarbeiterschaft, Überlegungen zum (Personal-)Marketing, neue Strukturen in der Aufbau- und Ablauforganisation und der Vernetzung oder die Gestaltung interner Kommunikationsprozesse. Klassische Prozesse dieser Art sind ferner der Erstkontakt in einer Beratungsstelle, die Anmeldung eines Kindes in einer Bildungsinstitution, die Diagnose von gesundheitlichen Beschwerden usw.

Hilfreiche Fragen für die Auswahl eines geeigneten Prozesses können sein:

- Welche Ressourcen bringen wir mit? (Wo sind wir gut?)
- Welche Hindernisse sehen wir? (Wo wollen wir uns verbessern?)
- Welche relevanten Arbeitsprozesse wollen wir bearbeiten?

Fragen bei der Analyse des Prozesses sind beispielsweise:

- Welche Bedürfnisse haben Nutzer/innen?
- Unterstützt der Prozess wirklich das Ziel?
- Kann der Prozess verbessert werden?
- Wie ist der Prozess derzeit geregelt?
- Wie soll der Prozess künftig gestaltet sein (z. B.: Entscheidungskompetenzen, Schnittstellen, Ablauf, Querschnittsfragen)?

Main-Kinzig-Kreis mit der Stadt Hanau – Impulse für die kulturelle Vielfalt in der Verwaltung

Im Rahmen des Projektes nahmen Mitarbeitende der Kreisverwaltung und der Verwaltung der Stadt Hanau an praxisnahen Schulungen zum Thema „Fremde, Migranten, Ausländer und wir – von Missverständnissen und Kulturfallen“ teil. Sie lernten dabei unter anderem den Umgang mit unterschiedlichen Kulturen und Wertvorstellungen sowie interkulturelles Konfliktmanagement. Sie wurden von einem Coach zu Selbstreflexion und Perspektivenwechsel angeleitet, entwickelten ihre Sozial- und Kommunikationskompetenz weiter. Außerdem erweiterten sie ihre Wahrnehmungsfähigkeit, die Potenziale von Vielfalt zu erkennen und für ihre Arbeit zu nutzen. Die Teilnehmenden werden durch das Modellprojekt für ihre Kolleginnen und Kollegen zu Ansprechpartnern in Fragen der Interkulturalität und somit auch zu Multiplikatoren. Sie sollen künftig ein Netzwerk bilden, auf dessen interkulturelle Kompetenz beim Querschnittsthema „Integration“ bei Bedarf zurückgegriffen werden kann.

Eine Besonderheit dieses Projektes ist die gemeinsame Umsetzung für die Verwaltungen des Main-Kinzig-Kreises und der Stadt Hanau. Beide Seiten erleben es als große Bereicherung und Herausforderung, dass ein Landkreis und eine Sonderstatusstadt das Thema interkulturelle Öffnung zusammen angehen möchten. Die Mitarbeitenden, die bereits an den Fortbildungen teilgenommen haben, profitierten von dem Erfahrungsaustausch zwischen den Verwaltungen.

Darüber hinaus sind die Schulungen und der damit verbundene Öffnungsprozess auch Thema der Lenkungsgruppe zwischen dem Main-Kinzig-Kreis und der Stadt Hanau, in der die politischen Spitzen und das Integrationsministerium vertreten sind. Die wiederholte Thematisierung führt zu einer stärkeren Auseinandersetzung und auch nachhaltigen Verankerung in den Verwaltungsspitzen. Nach den Erfahrungen von zwei Projektjahren (u. a. ein Neustart mit einem neuen Coach nach wenigen Monaten) wurden die Fortsetzung und Weiterentwicklung des Projektes in einem gemeinsamen Workshop von Projektverantwortlichen von Kreis und Stadt geplant. Als neue Schwerpunkte, die die nachhaltige Wirkung des Projekts sichern sollen, wurden die Themen Personalmanagement, Öffentlichkeitsarbeit und Ausbau des Weiterbildungsangebots vereinbart.

*Professionalisierung
von Migranten-
organisationen –
Gesundheitstag der
Griechischen Gemein-
de Offenbach*





Offenbach – Auf dem Weg zur Operationalisierung interkultureller Kompetenz

Mit dem Beschluss der Stadtverordnetenversammlung von 2009 „Kulturelle Vielfalt am Arbeitsplatz in der Stadtverwaltung Offenbach inklusive städtischer Gesellschaften“ begann die operative Phase eines andauernden Prozesses der interkulturellen Öffnung der Stadtverwaltung. Bei der Umsetzung dieses Beschlusses arbeiten seitdem die Abteilungen „Personal- und Organisationsentwicklung“ und das Amt für Arbeitsförderung, Statistik und Integration zusammen. Im ersten Schritt werden jährlich Fortbildungen zur Schulung interkultureller Kompetenz bei den Bediensteten in besonders publikumsintensiven Bereichen durchgeführt.

Mit der Modellregion Integration entstanden günstige Bedingungen für eine Weiterentwicklung der Arbeit im Aktionsfeld „Personalmanagement“. Bei der Neubesetzung von Stellen sollen künftig die interkulturellen Kompetenzen der Bewerber geprüft werden. Das zuständige Dezernat der Stadtverwaltung definiert „interkulturelle Kompetenz“ als „die Fähigkeit, eine kulturelle Überschneidungssituation als solche wahrzunehmen und flexibel, sensibel, angemessen und produktiv zu agieren. Dies setzt Kenntnisse über die kulturell geprägten Regeln, Werthaltungen und Symbole des eigenen und des jeweiligen Kulturkreises voraus. Interkulturelle Kompetenz bewegt sich zwischen fachlicher Qualifikation und sozialer Kompetenz; sie erfordert bestimmte Persönlichkeitseigenschaften und Einstellungen.“

Bis Ende 2011 wurde das Testverfahren für die Auswahl von Auszubildenden und die Einbindung des Themas in das Auswahlverfahren bei der Personalauswahl analysiert. Nach dem Vorbild anderer Städte soll durch das Systemverfahren sichergestellt werden, dass bereits in der Planung oder Vorbereitung von Stellenbesetzungsverfahren die besonderen Potenziale und die extrafunktionalen Qualifikationen, die Menschen mit Migrationshintergrund außerhalb des beruflichen und schulischen Umfeldes erworben haben, erkannt und berücksichtigt werden.

In einer Pilotphase wird ab 2012 in zunächst drei Bereichen der Stadtverwaltung Offenbach das neue Auswahl- und Bewerbungsverfahren umgesetzt. Aus den gesammelten Erfahrungen soll mit der Zeit ein eigener Kriterienkatalog zur Ermittlung der interkulturellen Kompetenz in der Situation eines Vorstellungsgesprächs entstehen.

Prozesse interkultureller Öffnung rufen (subjektive) Widerstände hervor und stoßen auf (objektive) Hemmschwellen. Wenn man die zu geringe Repräsentation von Menschen mit Migrationshintergrund bei der Nutzung kommunaler Dienste, aber insbesondere ihre Nichtberücksichtigung bei der Einstellung neuen Personals analysiert, trifft man auf wiederkehrende mentale Widerstände gegen die interkulturelle Öffnung und den Erwerb interkultureller Kompetenz.

Maßnahmendurchführung und Widerstände

„Wir behandeln alle gleich.“

Diese Einstellung ist weit verbreitet und besonders gefährlich, weil sie sich angesichts des Gleichheitspostulats moralisch unangreifbar glaubt. Sie übersieht, dass Ungleiches nicht gleich behandelt werden darf und dass damit Machtverhältnisse und Diskriminierungen verschleiert werden.

„Wir wollen nicht ethnisieren.“

Diese Position kann als reflexive Variante der zuvor genannten verstanden werden, nimmt sie doch scheinbar kritisch interkulturelle Aspekte auf. Aus Sorge vor einer ausgrenzenden, auf die Ethnie reduzierenden Wahrnehmung werden Differenz und Diversität einfach geleugnet. In der Alltagspraxis sind dann aber spezifische Unterschiede vorhanden, die unverstanden und unreflektiert häufig kulturalistisch uminterpretiert werden.

„Wir arbeiten problemorientiert.“

Im Vordergrund steht scheinbar ausschließlich ein zu lösendes Problem, das bei Menschen mit und ohne Migrationshintergrund ähnlich erscheint und lediglich problemspezifische Herangehensweisen erfordert. Migrationssensible Gesichtspunkte, die die Identität und die Ressourcen der Zielgruppe angemessen berücksichtigen, bleiben außen vor.

„Wir haben schon immer mit Ausländern gearbeitet.“

Dieser Abwehrreflex gilt einer interkulturellen Qualifizierung als neuer Herausforderung und leugnet den Paradigmenwechsel von der Migrationssozialarbeit zur interkulturellen Arbeit. Die Position ist von der alten Ausländerpädagogik geprägt und geht einher mit einer Defizitorientierung und paternalistischen Haltung gegenüber den Klientinnen und Klienten.

„Instrumente sind farbenblind.“

Die Verfahren und Methoden werden als bloße Instrumente gesehen, um die notwendige und geeignete Hilfe zu finden. Instrumente und Verfahren werden als objektive Möglichkeiten missverstanden, die scheinbar wertfrei und neutral zu Ergebnissen kommen. Interkulturelle und geschlechtsreflexive Fragen ergeben sich aber nicht erst beispielsweise bei der Hilfedurchführung, sondern schon bei der Diagnose und Planung.

„Wir sind ohnehin überbelastet.“

Personalabbau und Sparmaßnahmen haben in der öffentlichen Verwaltung dazu geführt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer großen Arbeitsverdichtung zu kämpfen haben. In dieser Situation entsteht die Furcht vor Mehrbelastung durch eine besonders „schwierige und belastete“ Klientel bzw. Kundschaft. Die Delegation solcher Menschen an bestehende Sonderdienste kommt damit gelegen. Die Vorteile und Arbeitsentlastung durch interkulturelle Qualifizierung und Öffnung müssen offensiver deutlich gemacht werden.

Um diesen Widerständen möglichst früh zu begegnen, ist eine umfassende Beteiligung vorzusehen. Darauf wird der nächste Teil ausführlich eingehen.

Main-Kinzig-Kreis und Hanau – „Impulse für die kulturelle Vielfalt in der Verwaltung“

Schulungen für Mitarbeiter/innen – nicht immer die gleiche Basis!

Das Projekt soll den Gedanken der interkulturellen Orientierung in die Verwaltungen des Kreises und der Stadt vermitteln. Im ersten Projektjahr wurden die Fortbildungen angeboten, die sowohl das Basiswissen zur Interkulturalität als auch eine Sensibilisierung für die unterschiedlichen Zielgruppen vermitteln sollten. Die in den Schulungen erworbenen Grundkenntnisse sollten in den späteren Projektjahren vertieft werden.

Daher wurde nach dem Abschluss der ersten Seminarrunde Ende 2010 eine entsprechende Evaluierung vorgenommen. Die von den Teilnehmern vorgenommene Seminarbeurteilung war eher kritisch. Kritikpunkte waren der hohe theoretische Anteil und die geringe Verwertbarkeit in der täglichen Arbeit. Diese Erfahrungen haben deshalb gezeigt, dass eine mehr an der Situation und subjektiven Realität der Schulungsteilnehmer orientierte Fortbildung sinnvoll ist. Mitarbeiter, die in direktem Kontakt mit den Bürgern stehen, stellen eine sehr komplexe Gruppe dar, der an ihr Arbeitsumfeld angepasste Seminare angeboten werden müssen. Dabei sind die Aufgabenfelder der Seminarteilnehmer und subjektive Erfahrungswerte im Bürgerkontakt zu berücksichtigen. Ein praxisorientiertes, auf den jeweiligen Wirkungskreis ausgerichtetes Seminarangebot mit wenigen theoretischen Inhalten erscheint nach diesen ersten Erfahrungen sinnvoller und effektiver als eine Vermittlung von gleichem Basiswissen an alle Zielgruppen.

Dabei sollte die Kulturgebundenheit des Wahrnehmens, Denkens und Handelns sowohl der Migranten als auch der Zielgruppe in der Verwaltung nahegebracht werden. So können Handlungsstrategien bei interkulturellen Missverständnissen, Grundlagen von konflikthaltigen Beziehungen im interkulturellen Arbeitsfeld und praktische Konzepte zur Bewältigung und Selbsthilfe entwickelt werden. Solch praxisnahe Ausrichtung des Fortbildungskonzepts hat sich im zweiten Projektjahr als sehr erfolgreich erwiesen.

Fazit

Seien Sie sich bewusst, dass es bei Prozessen interkultureller Öffnung immer darum geht, Erfahrungen und Instrumente der Personal-, Organisations- und Qualitätsentwicklung miteinander zu verbinden. Interkulturelle Öffnung bedeutet Organisationsveränderung. In der Praxis wird dieser Prozess häufig reduziert auf die Förderung der interkulturellen Kompetenz der Mitarbeiterschaft und dieser damit die Verantwortung für Offenheit angelastet. Es geht auch und gezielt um die interkulturelle Sensibilisierung der handelnden Personen. Wichtig ist ebenso die interkulturelle Kompetenz der Organisation. Alles andere würde die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter strukturell überfordern.

Auf einen Blick: Erfolgsfaktoren

- Prozess der interkulturellen Orientierung und Öffnung als Führungsaufgabe wahrnehmen und als längerfristige Strategie planen;
- alle Bereiche der Organisation in den Öffnungsprozess als Querschnittspolitik einbeziehen;
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Prozess einbinden und über den Verlauf informieren;
- ständige Kommunikation und lebendige Diskussion über den Prozess gewährleisten;
- Ängste vor Veränderung ernst nehmen und dadurch Motivation und Änderungsbereitschaft erhöhen;
- gute Praxis publizieren und würdigen und als Anknüpfungsmöglichkeiten nutzen;
- unterstützende Strukturen schaffen, Zeit und Ressourcen einplanen sowie Vernetzung nach außen herstellen;
- Tabuthemen (Vorurteile, Diskriminierung) aufgreifen.

Evaluation

Nach der Durchführung von Maßnahmen stellt sich die Frage: Haben wir unsere Ziele erreicht? Es geht also darum, die Ergebnisse zu überprüfen, sie zu evaluieren, um nachzusteuern zu können, Ziele und Aktivitäten gegebenenfalls zu modifizieren und den Öffnungsprozess fortzusetzen.

Ansatzpunkte für interkulturelle Öffnung:

- Leitbild und Grundsätze spiegeln Vielfalt-Politik wider.
- Interkulturelle Öffnung ist verankert in den Jahreszielen.
- Schlüsselprozesse werden auf interkulturelle Faktoren geprüft und verändert.
- Zugangsbarrieren zu den Dienstleistungen werden analysiert.
- Interkulturelle Seminare zur Personalentwicklung werden angeboten.
- Anforderungen von Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund werden erfragt.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund werden eingestellt.
- Eine Analyse der Struktur von Nutzerinnen und Nutzern findet statt.
- Öffentlichkeitsarbeit und Vernetzung werden ausgebaut.
- Räumliche Veränderungen insbesondere im Empfangsbereich finden statt.



Teil 3: Partizipation und Netzwerke

Das Landesprogramm „Modellregionen Integration“ geht davon aus, dass das Ziel einer nachhaltigen Integrationspolitik die gleichberechtigte Teilhabe aller Bevölkerungsgruppen an allen gesellschaftlichen Bereichen ist. Das setzt voraus, dass Beteiligung schon bei der Erarbeitung von Grundlagen für Integrationsprozesse eine entscheidende Maxime ist. Das Programm setzt deshalb auf Beteiligung und Vernetzung zwischen Land und Modellregionen, zwischen den Modellregionen untereinander und mit den Akteurinnen und Akteuren vor Ort.

Warum Beteiligung im Integrationsprozess?

Es ist Aufgabe von Integrationsbeauftragten oder interkulturellen Büros, in einem kooperativen Prozess ein Integrationskonzept oder Strategien der interkulturellen Öffnung zu entwickeln.

Um Akzeptanz für solche Konzepte zu erreichen und Widerstände zu verringern, ist es zunächst wichtig, schon innerhalb der Verwaltung möglichst alle Beteiligten und Verantwortlichen an einen Tisch zu bekommen und zu beteiligen. In allen Kommunen, in denen Integrationskonzepte mit Leben erfüllt sind und interkulturelle Öffnung erfolgreich umgesetzt wird, war deren partizipative Erarbeitung ein wesentliches Erfolgsmerkmal.

Das gilt in gleichem Maße für die Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern. Wenn sie mitwirken bei der Entwicklung von Vision, Leitbild und Zielen, wird Integrationspolitik zu einem gemeinsamen Thema von Bürgerschaft und Verwaltung. Der gemeinsame Weg ist schon Teil konkreter und erfolgreicher Integrationsarbeit. Der Beteiligungsprozess und das gemeinsame Arbeiten sind oft Grundlage für spätere Strukturen der Kooperation und Koordination sowie für kommunale Netzwerke der Integration. Gerade mittlere und kleine Kommunen haben damit gute Erfahrungen gemacht.

Beteiligung ist bereits ein Faktor von Nachhaltigkeit: Menschen, die an einem Entwicklungsprozess aktiv beteiligt sind, machen sich das Anliegen zu eigen und vertreten es nach außen.

Was bedeutet Partizipation? In fast allen Definitionen von Partizipation ist der Begriff gleichgesetzt mit Beteiligung, Teilhabe, Teilnahme, Mitwirkung oder Mitbestimmung. Partizipation bedeutet zu Deutsch Beteiligung. Im Wort verbergen sich zwei Wurzeln mit unterschiedlichen Bedeutungen. Dem Wortursprung nach besteht Partizipation aus (lat.) „pars“, d. h. Teil (eines Ganzen) und „capere“, d. h. nehmen, ergreifen. Demnach ist zu unterscheiden zwischen „Teilhabe“ und „Teilnahme“. Teilhabe ist eher passiv, steht für bereits gewährte Rechte und bedeutet, als Individuum gleichberechtigter Teil eines Ganzen zu sein (abstrakte und kollektive Beteiligungsmöglichkeiten, vgl. strukturelle Integration). Teilnahme ist aktiv, steht für den Kampf um Teilhabe und bedeutet, sich die zustehenden Rechte anzueignen (konkrete und individuelle Beteiligungswahrnehmung, vgl. soziale Integration).

Nicht nur Teilhabe abstrakt gewähren, sondern aktiv und konkret Teilnahme von Menschen mit Migrationshintergrund und ihren Organisationen ermöglichen.

Im Beteiligungsprozess sollte sich die gesellschaftliche Vielfalt der Kommune repräsentativ abbilden. Es hat sich bewährt, Bürgerinnen und Bürger, Vertreterinnen und Vertreter von Migrant*innenorganisationen, von gesellschaftlichen Gruppen wie Kirchen und religiösen Gemeinschaften, Wohlfahrtsverbänden, Sportvereinen, Gewerkschaften, Kammern, Bildungseinrichtungen und der Arbeitsverwaltung bei der grundlegenden Orientierung der kommunalen Integrationspolitik zu beteiligen.

Wer ist zu beteiligen?

Die Mitarbeit von Migrant*innenorganisationen ist dem Landesprogramm ein besonderes Anliegen und wurde von Beginn an in allen Kommunen bewusst gefordert. Diese Organisationen unterstützen

nicht nur ihre Mitglieder bei der Bewältigung von Problemen. Sie haben große zivilgesellschaftliche Bedeutung als Repräsentanten der Interessen- und Bedürfnislagen der Communitys und als Impulsgeber für eine demokratische und fachliche Auseinandersetzung. Sie sind entscheidend für Partizipation und Integration.

„Das ganze System“ der Kommune, das für Integration wichtig ist, sollte im Beteiligungsverfahren repräsentativ einbezogen werden. Um die wichtigen von den weniger wichtigen Beteiligten zu unterscheiden, um potenzielle Unterstützung oder gar Widerstände zu analysieren, gibt es geeignete Instrumente. Die Stakeholder-Analyse beispielsweise hilft dabei, die unterschiedlichen Interessenvertreter auf ihre Bedeutung für den Prozess hin zu bestimmen. Die Vier-Felder-Analyse etwa ermöglicht, Unterstützer und Widerständler herauszufinden. Für ein erfolgreiches Vorgehen ist eine professionelle Unterstützung zumindest für die Moderation von Beteiligungsverfahren empfehlenswert. Bewährt haben sich dafür Großgruppenverfahren wie die Methoden Zukunftswerkstatt, Open Space oder das World Café. Damit sind in vielen Kommunen Elemente einer Vision, Grundsätze sowie erste Maßnahmenvorschläge erfolgreich erarbeitet worden.

Um Teilnahme zu ermöglichen, sind Teilhabevoraussetzungen zu fördern bzw. zu stärken. Die unterschiedlichen Erfahrungen und Möglichkeiten von Haupt- und Ehrenamtlichen müssen Berücksichtigung finden. Überwiegend sind Vertreterinnen und Vertreter der deutschen Mehrheitsgesellschaft bezahlte Hauptamtliche, Vertreter der Migrant*innenorganisationen nicht bezahlte Ehrenamtliche. Bei der Terminierung von Beteiligungsveranstaltungen sind die zeitlichen Ressourcen von Ehrenamtlichen zu berücksichtigen. Termine sollten (auch) außerhalb der regulären Arbeitszeit angeboten werden.

Netzwerke stellen ein Beteiligungs- und Beziehungsgeflecht zwischen einer Vielzahl von Akteuren – Personen wie Organisationen – dar. Auf der individuellen Ebene haben sie die Funktion, aus den sozialen Beziehungen zu anderen durch Kontakte, Informationen und Aktivitäten individuelle Ressourcen zu gewinnen. Auf der Ebene der Gesellschaft werden sie zur Quelle kollektiver Erfahrungen und damit zur Basis des sozialen Zusammenhalts.

Netzwerkarbeit zielt in der Regel darauf, vorhandene Aktivitäten und Personen zu koordinieren und miteinander zu kooperieren, Informationsaustausch zu gewährleisten, gemeinsames Handeln zu initiieren, die vielfältigen Ressourcen der unterschiedlichen Akteure zu nutzen und die jeweiligen Interessen gegenüber Entscheidungsträgern zu artikulieren. Netzwerkarbeit ist damit eine angemessene Antwort auf die wachsende Ausdifferenzierung von Gesellschaften und die zunehmende Komplexität der sich daraus ergebenden Fragestellungen und Antworten. Das gilt in besonderer Weise für die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund in die Funktionssysteme unserer Gesellschaft.

Netzwerke kommen in verschiedenen gesellschaftlichen Kontexten vor und sie variieren in ihrer Größe und Reichweite. Der Begriff Netzwerk ist in der Praxis oft schwer zu fassen, da er inzwischen für fast jede Form von Zusammenschluss verwendet wird. So ist von persönlichen Netzwerken ebenso die Rede wie von regionalen, überregionalen, nationalen und globalen Netzwerken. Ursprünglich waren es eher freiwillige Zusammenkünfte ohne Hierarchien. Mittlerweile sind sie häufig politisch gewollt und auch gesetzlich vorgeschrieben (wie die Arbeitsgemeinschaften in der Jugendhilfe nach § 78 SGB VIII).

Halbzeitbilanz
Podium: Vorstellung
der Projekte aus
den MRI

Wie ist zu beteiligen?

Netzwerke – wie geht das?



Netzwerk Modellregionen Integration

Durch das Landesprogramm „Modellregionen Integration“ wird auch eine größere Vernetzung der Modellregionen untereinander gefördert. So findet ein intensiver Austausch über die jeweiligen Erfahrungen im Programm statt. Das Integrationsministerium trägt dabei Sorge, dass die Treffen zum einen regelmäßig stattfinden und zum anderen von praxisnahen Inhalten geprägt sind. Zusätzlich wird häufig ein thematischer Schwerpunkt mit Bezug zum Programm durch externe Referenten vertieft.

Netzwerke haben einen ambivalenten Charakter. Zwar ist der Begriff in der Regel positiv besetzt. Aber sie kosten auch Ressourcen, sind nicht immer effektiv und können auch

eine exklusive Funktion haben. In den Modellregionen ist deutlich geworden, dass strukturloses Agieren, Konkurrenzdruck, der Ausschluss von Personen und Gruppen, eine Informationsüberflutung, die Verschiebung von Verantwortung oder das Aus-

sitzen von Entscheidungen die Effektivität und Effizienz des gemeinsamen Handelns behindern können.

Welche Erwartungen sollen Netzwerke erfüllen?

Die Programmkoordinatorinnen und der Programmkoordinator haben herausgearbeitet, was für den Erfolg von Netzwerkarbeit unabdingbar erscheint:

- Zu Beginn sind die Erwartungen an die gemeinsame Arbeit offengelegt und die Grenzen aufgezeigt.
- Die Ziele des Netzwerks und der jeweiligen Treffen sind geklärt und transparent.
- Die individuell einzubringenden Ressourcen sind bekannt.
- Die Organisationsstruktur ist festgelegt (Protokoll, Zuständigkeiten, Moderation), eine inhaltliche Planung ist erfolgt, die Beteiligung aller im Treffen ist gewährleistet. Geeignete Orte werden ausgewählt (z. B. sollte der Ort mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar sein).
- Ein allen passender Zeitrahmen ist ausgehandelt.
- Es herrscht keine totale Offenheit, sondern die Teilnehmenden werden unter dem Aspekt der Zielsetzung und eines effektiven und effizienten Arbeitens ausgewählt. Deswegen sind die Ziele transparent und es ist deutlich, wer warum eingeladen bzw. nicht eingeladen wird.

Welche Gefahren bestehen?

Netzwerke sollen als Beteiligungs- und Beziehungsstrukturen die Basis bilden für strukturelle Veränderungen durch das Zusammenwirken entsprechend engagierter Akteure. Sie können als Alibi missbraucht werden, wenn sie nur dafür geschaffen werden, durch Beschäftigung der Beteiligten wirkliche Veränderungen zu verhindern. Netzwerke sind schnell gegründet, bekommen einen klangvollen Namen und arbeiten umfangreiche Tagesordnungen ab. Wenn sie aber nicht zielorientiert wirken, keine Kompetenzen und Entscheidungsmacht eingeräumt bekommen oder wenigstens an Entscheidungsprozesse wirkungsvoll angekoppelt sind, dann droht Beschäftigung um der Beschäftigung willen. Scheinaktivitäten sind ein wirkungsvolles Mittel, um von den wirklichen Herausforderungen abzulenken.

Die Bürgerschaft darf ferner nicht in einer Scheinbeteiligung missbraucht werden. Eine Scheinbeteiligung liegt beispielsweise vor, wenn nur eine Spielwiese angeboten wird und die Beteiligung folgenlos bleibt oder wenn Entscheidungen längst getroffen sind und die Beteiligung deren nachträglicher Legitimation dient.

Die entscheidenden Erfolgsfaktoren sind also: transparente Erwartungen, klare Ziele, Arbeitsfähigkeit, Verbindlichkeit, Struktur, Gesprächskultur.

Es ist bei jedem Vorhaben immer wieder das gleiche Vorgehen. Auch bei Netzwerken stellen sich die Fragen: Was ist bereits vorhanden (Bestandsaufnahme, Ist-Analyse)? Was brauchen wir (Ziele)? Was müssen wir dafür tun (Maßnahmen)?

Bestandsaufnahme und Modelle

Keine Kommune fängt bei null an. Überall gibt es seit Jahren in der kommunalen Integrationsarbeit Aktivitäten, Initiativen und Maßnahmen, die meist irgendeine Form der Zusammenarbeit gefunden haben. Diese Strukturen zu analysieren und auf ihren Umfang und ihre Arbeitsfähigkeit hin zu befragen, wird in der Regel der Einstieg für kommunale Integrationsbeauftragte sein. Wichtig ist es, die Migrantenorganisationen mit in den Blick zu nehmen. Sie sind häufig noch nicht in solchen Netzen vertreten.

Offenbach – Netzwerke und Beteiligungsmöglichkeiten

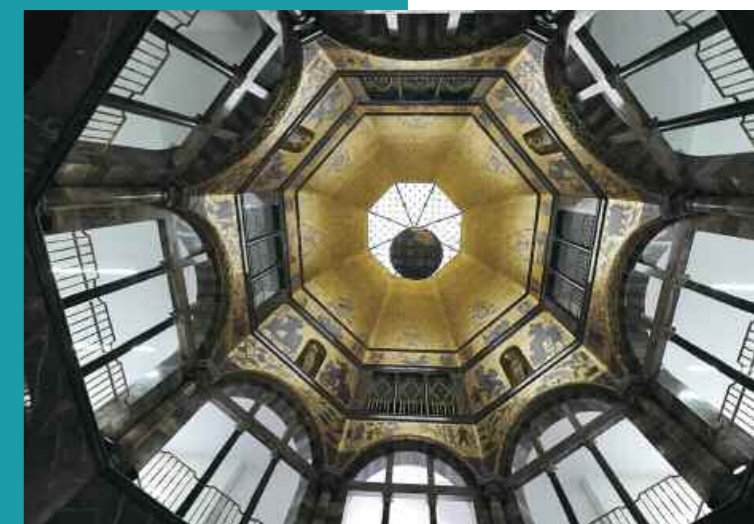
Eine „kleine Großstadt“ wie Offenbach bietet ideale Voraussetzungen für eine effiziente Vernetzung. Die kurzen Wege und eine aktive, engagierte und übersichtliche lokale Trägerlandschaft favorisieren die Pflege von persönlichen Kontakten. Vielfältige Kooperationsbeziehungen sind das Gerüst einer gefestigten und daher gut funktionierenden Struktur im Bereich Integration. Das Netzwerk „Migration und Integration“ ist ein Beispiel dafür.

Dort treffen sich Vertreter der Migrationsberatungsdienste der Wohlfahrtsverbände mit Bildungsträgern aus der Stadt und Trägern von Sprach- und Integrationskursen, mit dem kommunalen Jobcenter und den relevanten Fachbereichen aus der Stadtverwaltung und mit der Regionalkoordinatorin des BAMF. Damit sind die Bediensteten der Stadtverwaltung auf der einen Seite permanent über die Aktivität anderer Akteure aus der Stadt im Bereich Integration informiert. Umgekehrt haben die externen Akteure jederzeit Kenntnis über aktuelle Entscheidungen in der kommunalen Integrationspolitik und alle können von den Entwicklungen der Bundesintegrationspolitik aus erster Hand erfahren.

Für die Stadt Offenbach sind die Migrantenorganisationen unverzichtbare Akteure der Integrationsarbeit. Über das „Kompetenzteam Zusammenleben“ können sie sich an Entscheidungen beteiligen und ihren Beitrag zur Verbesserung der Lebenssituation ihrer Gemeinden vermitteln.

Ein Beispiel ist hier die Gründung der „Elternschule“ vor zwei Jahren. Der Begriff „Elternschule“ beinhaltet umfangreiche, auf der Stadtebene abgestimmte Maßnahmen, die Eltern dabei unterstützen sollen, ihren Erziehungsauftrag bestmöglich wahrzunehmen. Das Jugendamt legte mit 14 Trägern aus dem Bildungsbereich vertraglich fest, sich in regelmäßigen Abständen über ihre bestehenden Aktivitäten zur Stärkung der Erziehungskompetenz auszutauschen, um Jahr für Jahr Angebotslücken feststellen und schließen zu können. Der hohe Stellenwert dieses Themas für die kommunale Politik zeigt sich auch dadurch, dass die Stadt dem Netzwerk „Elternschule“ finanzielle Mittel zur Verfügung stellt.

In Offenbach gibt es viele weitere arbeitsfeldbezogene Kooperationsstrukturen in den Bereichen Arbeitsmarkt, Bildung, Frauenförderung, Soziales, Stadtteilarbeit und Verwaltung. Die große Fülle an Begegnungs- und Austauschmöglichkeiten von Akteuren in unterschiedlichsten Konstellationen kann Redundanz nicht ganz ausschließen. In der Praxis erweisen sie sich aber als ein großer Gewinn für die Stadt durch frühzeitiges und gemeinsames Suchen nach Lösungswegen in Zeiten knapper finanzieller Ressourcen.



Strukturen für Nachhaltigkeit

Dem Hessischen Ministerium der Justiz, für Integration und Europa geht es mit dem Modellprogramm und den daraus folgenden Initiativen in Hessen darum, nachhaltige Wirkungen zu erzielen. Neben den strukturellen Veränderungen in der Regelversorgung der Kommunen ist dafür eine dauerhafte Struktur der Kooperation, Koordination und Vernetzung vor Ort von entscheidender Bedeutung. Die Erfahrungen zeigen, dass gerade solche Formen der Zusammenarbeit Erfolg haben, die gemeinsame fachliche Interessen verfolgen und die von den beteiligten Institutionen her breit gespannt sind.

Hanau – Qualifizierung von Vereinen – „Vereine erfolgreich unterwegs in die Zukunft“

Vereine eröffnen die Möglichkeit, eine große Zahl von Menschen anzusprechen, in die Vereinsgemeinschaft aufzunehmen und zu integrieren. Die Arbeit im Verein verschafft Menschen unabhängig von ihrer Herkunft Erfahrungsräume für ein gelebtes Miteinander. Vielfalt kann hier positiv erlebt werden!

Trotz dieser grundsätzlich integrativen Kraft gelingt es Vereinen jedoch nicht immer, Menschen mit Migrationshintergrund zu erreichen. Um Zugang zu ihnen zu bekommen, bedarf es oftmals aktiver Schritte durch den jeweiligen Verein.

Die Anforderungen an Vereine jeder Art sind in den vergangenen Jahren gestiegen und machen eine Professionalisierung der (ehrenamtlichen) Arbeit notwendig. Durch verschiedene Schulungen sollen Vereine dabei unterstützt werden, sich zu interkulturell kompetenten Partnern im Gemeinwesen zu entwickeln. Rahmenbedingungen in dem jeweiligen Verein sollen so verändert werden, dass aus der reinen Präsenz von Menschen auch eine echte Teilnahme werden kann. Hierbei stellt die interkulturelle Qualifizierung der teilnehmenden Vereine und ehrenamtlich aktiven Menschen jedoch nur ein Zwischenziel dar.

Ziel ist es, Vereinsmitglieder zu identifizieren und zu schulen, die bereit und in der Lage sind, nach der Förderdauer als Multiplikatoren/Spezialisten zu fungieren und eine moderne „Vernetzungsstruktur“ für einen intensiven Erfahrungsaustausch aufzubauen. Das Ziel „Dauerhafte Hilfe zur Selbsthilfe“ soll die Vereine nachhaltig „fit machen“, damit sie ihre künftige Arbeit selbstständig und professionell leisten können.

Staatsminister Hahn macht sich ein Bild von den Projekten der MRI HTK



Main-Kinzig-Kreis/Hanau – „Integrationsatlas“ für überregionale Zusammenarbeit

Der gemeinsame Internetwegweiser „Integrationsatlas“ des Main-Kinzig-Kreises und der Stadt Hanau ist eine Internetplattform. Sie bündelt über eine Suchmaske/Suchmaschine Informationen über die bereits vorhandenen lokalen Angebote zum Thema Integration für alle Bürgerinnen und Bürger des Main-Kinzig-Kreises und der Stadt Hanau. Dieser kann darüber hinaus eine effektive Arbeitshilfe für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter z. B. in der Kreis-/Stadtverwaltung und in den kreisangehörigen Kommunen sein.

Darüber hinaus ist es ein „Ort“, an dem alle Akteure zusammenfinden und über ihre Angebote informieren können. So kann eine gut funktionierende Vernetzung zwischen den Akteuren der Integrationsarbeit herbeigeführt werden. Die Zusammenarbeit zwischen Kreis und Stadt bei der Erarbeitung des Wegweisers war eine besondere Herausforderung auf inhaltlicher, technischer und visueller (grafischer) Ebene. Durch die Gründung einer gemeinsamen Arbeitsgruppe (aus den Bereichen Integration, den Bereichen Intranet/Internet und Öffentlichkeitsarbeit) konnte sie bewältigt werden. Der Aufbau des Wegweisers hat außerdem zu einer weiteren Vernetzung der Strukturen des Main-Kinzig-Kreises und der Stadt Hanau geführt.

Wiesbaden – nachhaltige Beteiligungsmöglichkeiten

Seit Anfang 2011 wurde im Rahmen des Landesprogramms eine Bestandsaufnahme der Netzwerke in der Integrationsarbeit durchgeführt. Eine Vielzahl von Akteuren ist an der Umsetzung des Integrationsprozesses beteiligt wie Beratungsstellen, Migrantenselbstorganisationen, Integrationskursträger, Grundsicherungsstellen, Wohlfahrtsverbände, Arbeitsagentur und Kammern. Die Kommune hat Interesse an einer Vernetzung der verschiedenen Akteure. Auch auf der Trägerebene besteht hierzu eine prinzipielle Bereitschaft, sich konkret zu engagieren. Beispiele dafür sind:

Seit 2011 besteht das Netzwerk „Anerkennung ausländischer Abschlüsse“. Ziel ist es, die Beratenden ständig auf dem aktuellsten Stand zu halten und weitere Maßnahmen zu entwickeln. Es wird durch das Koordinationsbüro koordiniert und moderiert und trifft sich vier Mal im Jahr.

Das Netzwerk „Mehr Männer in Kitas“ hat zum Ziel, die Anzahl der männlichen Erzieher bzw. pädagogischen Fachkräfte in den Wiesbadener Kindertagesstätten zu erhöhen. An diesem Netzwerk nehmen Vertreter von freien Trägern in Wiesbaden (z. B. Initiative e. V., Kiez e. V.), von Wiesbadener Kindertagesstätten sowie von kommunaler Seite (Amt für Soziale Arbeit, Amt für Zuwanderung und Integration, Gesamtpersonalrat, städtische Frauenbeauftragte) teil.

Die Projektgruppe „Kommune goes International“ hat zum Ziel, den Anteil von Jugendlichen mit Migrationshintergrund bzw. aus bildungsfernen Familien bei der Teilnahme an internationalen Jugendbegegnungen zu erhöhen. Diese Gruppe besteht aus Mitarbeitern der Kommunalverwaltung (Personal- und Organisationsamt, Amt für Soziale Arbeit, Amt für Zuwanderung und Integration) sowie aus Vertretern von freien Trägern in Wiesbaden (z. B. Bauhauswerkstätten Wiesbaden, Arco e.V.).



Es ist das Ziel eines Modellprogramms, unter besonderen Rahmenbedingungen etwas erproben zu können, um Erfahrungen zu machen, die auf andere Kommunen übertragbar sind. Das ist schon in der bisherigen Zeit gelungen, eine abschließende Darstellung bleibt dem Endbericht vorbehalten. Zwei Beispiele sollen abschließend Mut machen, im eigenen Bereich Netzwerke der Zusammenarbeit zu schaffen.

Gute Beispiele für kommunale Netzwerke

Main-Kinzig-Kreis – Kooperationsvereinbarung mit Wohlfahrtsverbänden

Das „Netzwerk Migration“ bilden die Vertreterinnen und Vertreter der Wohlfahrtsverbände, die in der Migrations- und Flüchtlingsberatung sowie in der Beratung für jugendliche Migranten tätig sind (Deutsches Rotes Kreuz – Kreisverband Gelnhausen e. V., Caritas Verband für den Main-Kinzig-Kreis e. V., Internationaler Bund in Hanau, Diakonisches Werk Hanau Stadt und Land sowie Diakonisches Werk Gelnhausen).

Seit Eröffnung des Integrationsbüros bieten die Beratungsstellen der Wohlfahrtsverbände jetzt wöchentlich eine Sprechstunde für Migranten an. Außerdem begleiten sie das Integrationsbüro bei der Beratung. Diese Kooperation mit dem Main-Kinzig-Kreis wurde in einer schriftlichen Vereinbarung fixiert. Die aus dieser Vereinbarung resultierende Vernetzung und Zusammenarbeit geht weit über die Beratungssprechstunden hinaus. In regelmäßigen Teamsitzungen mit den Mitarbeiter/innen der Modellregion Integration wird der Integrationsprozess im Main-Kinzig-Kreis gemeinsam initiiert, reflektiert und evaluiert.

Wetzlar – „Aufbau von Bildungspartnerschaften im Elementarbereich und Primarbereich in Stadtteilen mit hohem Migrantanteil“

Der Aufbau von Bildungspartnerschaften ist eine Maßnahme der Stadt Wetzlar in eigener Trägerschaft. Zielgruppen sind alle Kinder und Familien in ausgesuchten Stadtteilen unter Beteiligung der Kitas, Schulen und Freien Träger. Handlungsfelder sind sprachliche und frühkindliche Bildung, Elternstärkung, Übergänge Kita/Schule/Beruf/berufliche Bildung und Stärkung des ehrenamtlichen Engagements. Die Bildungspartner sollen dem Bedarf vor Ort entsprechende Angebote auswählen, strukturieren und umsetzen. Sie sollen vorhandene Ressourcen aller Beteiligten vor Ort vernetzen und Projekte und Aktivitäten gemeinsam gestalten. Dafür erhalten sie einen Verfügungsfonds.

Als problematisch hat sich herausgestellt, dass es in verschiedenen Stadtteilen schon seit mehr als zehn Jahren regelmäßige Stadtteilkonferenzen gibt. Deshalb wurde das Angebot einer effizienteren Netzwerkgestaltung nur zögerlich angenommen, trotz des Bewusstseins von Defiziten. Langjährige Strukturen können deshalb auch hinderlich wirken.

Im Projektverlauf sind neue Netzwerke entstanden, ein Elterncafé an der Grundschule mit regelmäßigen Aktionen für Kinder und Familien unter aktiver Bürgerbeteiligung wurde eingerichtet. Als wichtiger Faktor für die Nachhaltigkeit erweist sich, dass viele Bürger eine aktive Rolle in den Partnerschaften übernehmen und ihre Ressourcen einbringen.

Den in dem Programm „Modellregionen Integration“ formulierten Anspruch an Transparenz und Partizipation beschränkt das Integrationsministerium nicht auf die Modellregionen. Er soll auch handlungsleitend für eine neue Form der Kooperation zwischen Land und Kommunen sein. Die kontinuierliche Begleitung der Modellregionen und der Projekte durch das Integrationsministerium, aber auch die Einstellung von Programmkoordinatorinnen und einem Programmkoordinator vor Ort, die mit dem Ministerium eng vernetzt sind, haben ein neues gegenseitiges Verständnis und auch Vertrauen entstehen lassen.

Erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Land und Kommune

Bereits durch die Ausschreibung des Programms wurde jedoch deutlich, dass Integration in Hessen nicht nur von den Modellregionen als Zukunftsthema erkannt ist. Viele hessische Kommunen haben sich bereits engagiert und setzen sich erfolgreich damit auseinander. Diese Kommunen haben wir im Kompetenzkreis Integration vor Ort zusammengefasst. Im Rahmen der jährlichen Zukunftskonferenzen, aber auch durch Publikationen und Veranstaltungen werden sie an den Diskussionen im Landesprogramm „Modellregionen Integration“ beteiligt.

Die offenen und fachbezogenen Diskussionen mit den kommunalen Partnern bestärken das Integrationsministerium auf diesem Weg. Viele der hierbei gemeinsam formulierten Anregungen fließen in die weitere Arbeit des Ministeriums ein. So haben wir im Rahmen der Zukunftskonferenzen insbesondere die Kernziele des Landesprogramms aufgegriffen und gemeinsam mit dem Kompetenzkreis intensiv diskutiert. Eine besondere Gewichtung fand hierbei die Auseinandersetzung mit dem Kernziel interkulturelle Öffnung.

Durch die aktuell erstellte Studie zum Engagement von Migrantenorganisationen wurden nicht nur den Modellregionen, sondern auch dem Kompetenzkreis aktualisierte Adressdatenbanken zu den Organisationen in ihrer Region zur Verfügung gestellt. Damit wird insbesondere die Partizipation von Menschen mit Migrationshintergrund am kommunalen Geschehen ermöglicht.

Die Veröffentlichungen zu Themen wie interkulturelle Öffnung in Kommunalverwaltungen bzw. ehrenamtliches Engagement in Migrantenorganisationen sind auch auf der Homepage des Ministeriums eingestellt und damit für weitere Akteure nutzbar.

Insbesondere im Bereich des Aufbaus eines kommunalen Integrationsmonitorings wurden verschiedene Monitoringmodelle sowohl für Landkreise als auch für Städte vorgestellt und zur Nachahmung empfohlen. Das Integrationsministerium hat allen Kommunen im Kompetenzkreis Integration vor Ort angeboten, sie beim Aufbau eines kommunalen Monitorings zu unterstützen und insbesondere auch das Rahmenindikatorenset des Landes zu nutzen. Zur besseren Transparenz und Vernetzung auch in diesem Bereich sollen demnächst alle hessischen Kommunen die Möglichkeit erhalten, ihr Monitoring auf der Internetseite des Integrationsministeriums einzustellen.

Diesen Prozess der Zusammenarbeit und des Austauschs zwischen Land und Kommunen, aber auch zwischen den Kommunen, werden wir in Hessen in den nächsten Jahren fortsetzen, intensivieren und verstetigen.



Kassel – Strukturen und Vernetzung

Die Kasseler Integrationsförderung kann sowohl auf verwaltungsinterne Strukturen als auch auf Netzwerke der Stadtgesellschaft aufbauen, die seit Jahren eng miteinander durch unterschiedliche Arbeitskreise und Gremien vernetzt sind.

Innerhalb der Stadtverwaltung kooperiert das Zukunftsbüro beim Thema Integration mit unterschiedlichen Ämtern, Abteilungen und Gremien wie dem Ausländerbeirat im Sinne einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit. Die Arbeitsbereiche des Zukunftsbüros sollen als Querschnittsaufgaben in Prozesse der Organisationsentwicklung und Angebotsstruktur hineingetragen werden. Im Sinne eines stetigen Dialoges mit einer heterogenen Stadtgesellschaft moderiert und koordiniert das Zukunftsbüro einen regelmäßigen Austausch mit Migrantenorganisationen, Religionsgemeinschaften, der Stadtteilarbeit oder zum Thema kultursensible Schule.

Außerhalb der Stadtverwaltung arbeitet das Zukunftsbüro neben Stadtteilarbeitskreisen u. a. mit dem „Arbeitskreis Integration“ zusammen, einem eigenständigen Netzwerk für Akteure der Integrationsförderung. Ein gewählter Sprecherkreis koordiniert den Zusammenschluss von Institutionen, Organisationen, Behörden, Vereinen und Initiativen.

Neue Initiativen und Projekte erhalten hier die Gelegenheit, sich vorzustellen und zielgerichtet zu vernetzen. Dadurch können Doppelstrukturen vermieden und Synergien erzeugt werden. Zu den Themen demografischer Wandel und bürgerschaftliches Engagement wird weiterhin ein enger Austausch u. a. mit den Kammern, Wohlfahrtsverbänden und Ortsbeiräten gepflegt.

Durch das Landesprogramm „Modellregionen Integration“ hat sich zudem ein enger Erfahrungsaustausch mit den beteiligten hessischen Kommunen und Ministerien entwickelt, in den lokale Akteure der Integrationsförderung über die Programmkoordination mit eingebunden sind. (Peggy Niering)

Netzwerke sind eine wichtige Komponente in der Integrationsarbeit vor Ort



VERNETZUNG:

- AUSLÄNDERBEIRAT
- ARBEITSKREIS INTEGRATION
- RUNDER TISCH + RAT DER RELIGIONEN
- RUNDER TISCH SPORT INTERKULTURELL
- PROJEKTGRUPPE KULTURSENSIBLE SCHULE
- NETZWERK DER STADTEILAKTEURE
- ARBEITSGRUPPE INTEGRATION
- RUNDER TISCH INTEGRATIONSFÖRDERUNG



Schluss

Die Themen Integration für den Zusammenhalt der Gesellschaft und interkulturelle Öffnung als Forderung sozialer Gerechtigkeit sind in Politik und Verwaltung, in Sozialarbeit und Gesundheitswesen, in Schulen und Pädagogik angekommen. Der Nationale Integrationsplan mit seinen diversen Selbstverpflichtungen der Beteiligten zur interkulturellen Öffnung legt dafür ein beredtes Zeugnis ab. Wichtige Teile der deutschen Politik haben anerkannt: Deutschland ist ein Einwanderungsland geworden, die Folgen der Globalisierung sind zu bearbeiten, gesellschaftliche Vielfalt hat einen positiven Wert, Integration muss gestaltet werden.

Kommunen können durch die interkulturelle Öffnung ihrer Strukturen, ein erfolgreiches Integrationsmanagement, die beteiligungsorientierte Erarbeitung eines Integrationskonzeptes und die Schaffung geeigneter Netzwerke viel gewinnen. Integration und Bildung sind Investitionen für eine langfristig demografisch und wirtschaftlich erfolgreiche Kommune.

Unsere Gesellschaft wird älter und vielfältiger. Diese Vielfalt birgt Ressourcen und Potenziale und bietet Chancen für Innovation und wirtschaftliche Dynamik. Sie erfordert neue Wege z. B. bei der Sicherung des Fachkräftepotenzials oder der Gestaltung von Bildungs- und sozialen Angeboten. Integrationspolitik und interkulturelle Öffnung sichern eine gute Ausbildung und Arbeitsmarktteiligung und verringern soziale Transferleistungen der Gesellschaft.

Die gesellschaftliche Integration und Teilhabe aller Menschen in der Kommune sind Grundpfeiler für die Sicherung des sozialen Friedens und für eine aktive Bürgergesellschaft, schaffen Motivation für Bürgerengagement, bauen Diskriminierung ab und helfen, Konflikte besser zu handhaben.

Diese Handreichung führt die theoretischen Inhalte des Programms „Modellregionen Integration“ und die praxisorientierten Beispiele aus den Kommunen zusammen. Damit hoffen wir, Ihnen auf der Basis konkreter Erfahrungen in den hessischen „Modellregionen Integration“ Anregungen an die Hand zu geben, den Prozess der Integrations- und interkulturellen Öffnungspolitik in Ihrem Verantwortungsbereich zu beginnen.

**Wie geht man vor? Wie fängt man an? –
Erst mal loslegen!**

**Wir wünschen Ihnen Erfolg und Freude
bei der Umsetzung!**



Literatur

(Soweit dieser Text Teile von Veröffentlichungen des Verfassers enthält, sind diese für eine bessere Lesbarkeit nicht als Zitate gekennzeichnet.)

Arbeitsgruppe „Indikatorenentwicklung und Monitoring“ der Konferenz der für Integration zuständigen Ministerinnen und Minister/Senatorinnen und Senatoren (Hrsg.) (2010): 3. Bericht der länderoffenen Arbeitsgruppe. Ergebnisse der Pilotstudie. <http://www.hmdj.de> (10.02.2012)

Die Bundesregierung (2007): Der Nationale Integrationsplan. Neue Wege – Neue Chancen, Berlin. http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Publikation/IB/nationaler-integrationsplan.pdf?_blob (10.01.2012)

Die Bundesregierung (2008): Nationaler Integrationsplan. Erster Fortschrittsbericht. Berlin. <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Publikation/IB/nationaler-integrationsplan-fortschrittsbericht.html> (10.01.2012)

Die Bundesregierung (2012): Nationaler Integrationsplan Integration. <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Publikation/IB/2012-01-31-nap-gesamt-barriere-frei.pdf?> (10.02.2012)

Handschuck, Sabine/Schröder, Hubertus (2012): Interkulturelle Orientierung und Öffnung. Theoretische Grundlagen und 50 Aktivitäten zur Umsetzung. Augsburg.

Heckmann, Friedrich (2007): Bedingungen erfolgreicher Integration auf kommunaler Ebene. In: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (Hg.): Zuwanderung und Asyl in Deutschland – Herausforderungen und Perspektiven aus Sicht der deutschen Partner im Europäischen Migrationsnetzwerk. Nürnberg.

Hessisches Ministerium der Justiz, für Integration und Europa (Hrsg.) (2011): Halbzeitbilanz des Landesprogramms „Modellregionen Integration“. Sachstandsbericht der Projekte. Wiesbaden.

Hessisches Ministerium der Justiz, für Integration und Europa: Integration nach Maß – der hessische Integrationsmonitor 2010

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2005): Management kommunaler Integrationspolitik – Strategien und Organisation. Bericht Nr. 7/2005. Köln.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2008): Interkulturelle Öffnung. In sieben Schritten zur Interkulturellen Öffnung der Verwaltung. Bericht Nr. 5/2008. Köln.

Merkle, Tanja (2011): Milieus von Familien mit Migrationshintergrund. In: Fischer, Veronika/Springer, Monika (Hrsg.): Handbuch Migration und Familie. Schwalbach, S. 83-99.

Sachverständigenkommission 6. Familienbericht (Hg.) (2000): Materialien zum 6. Familienbericht Band II. Opladen.

Schröder, Hubertus (2007). Interkulturelle Öffnung und Diversity Management. Konzepte und Handlungsstrategien zur Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und Migranten. Expertise im Auftrag von anakonde GbR. Schriftenreihe IQ Band 1. München/Düsseldorf. www.i-iqm.de (10.02.2012)

Schröder, Hubertus (2010): Kommunale Integrationskonzepte. Herausgegeben von VIA Bayern e.V. München.

VIA Bayern e.V u.a. (2010): Interkulturelle Öffnung – warum eigentlich? 2. Auflage. München.

Impressum

Herausgeber

Hessisches Ministerium der Justiz, für Integration und Europa

Luisenstraße 13
65185 Wiesbaden
www.hmdj.hessen.de

V.i.S.d.P.: Dr. Liedel

Redaktion

Abteilung Integration, Referat V/A2
Frau Schindel, Frau Kawa, Frau Dr. Bahmad

in Kooperation mit:

VIA Bayern – Verband für Interkulturelle Arbeit e.V.
Yvonne Szukitsch
Landwehrstraße 22
80336 München
www.via-bayern.de

(Diese Veröffentlichung basiert auf den zwei von VIA Bayern e.V. herausgegebenen Broschüren „Kommunale Integrationskonzepte“ und „Interkulturelle Öffnung“.)

Verfasser:

Dr. Hubertus Schröer
Institut – Interkulturelle Qualitätsentwicklung München
Klenzestraße 85
80469 München
www.i-iqu.de

und die Programmkoordinatorinnen und der Programmkoordinator der Modellregionen Integration:

Razaw Akram – Stadt Wiesbaden

Dr. Uta George – Hochtaunuskreis

Peggy Niering – Stadt Kassel

Christian Russo – Stadt Hanau

Ana-Violeta Sacaliuc – Stadt Offenbach

Eva Schermbach – Stadt Wetzlar

Anna Seipel – Main-Kinzig-Kreis

www.integrationskompass.de

Weitere Informationen zum Landesprogramm „Modellregionen Integration“ erhalten Sie in der Broschüre „Modellregionen Integration – Hessen gestaltet Zukunft“

Gestaltung

Studio R. Zerzawy AGD
Burgstr. 1, 65329 Hohenstein

Druck

JVA-Druckerei
Marienburgstraße 74, 64297 Darmstadt

Wiesbaden, Juli 2012

Anmerkung zur Verwendung der Broschüre

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Hessischen Landesregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern verwendet werden.

Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlkampfveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Die genannten Beschränkungen gelten unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Druckschrift dem Empfänger zugegangen ist. Den Parteien ist jedoch gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.