



Kommunales Integrationsmanagement

Handreichung



Kommunales Integrationsmanagement

Handreichung

zur Erarbeitung und Umsetzung kommunaler
Integrationskonzepte und interkultureller
Öffnungsprozesse in hessischen Kommunen
sowie zur Entwicklung einer Willkommens-
und Anerkennungskultur



Sehr geehrte Damen und Herren,

in Hessen leben Menschen aus mehr als 180 Ländern. Unser Land ist durch eine große kulturelle Vielfalt charakterisiert, die unser Zusammenleben maßgeblich prägt. Damit sind Integration und Vielfalt Themen, die die Zukunftsfähigkeit unseres Landes bestimmen.

Leitmotiv hessischer Integrationspolitik ist, die Vielfalt der Gesellschaft anzuerkennen und allen Menschen gleiche Chancen zu bieten. Gemeinsam mit Städten und Gemeinden gestalten wir den Prozess des Ankommens für Neuzugewanderte und bieten Unterstützung für Menschen mit Migrationshintergrund. Dabei sind vielfältige Beratungsangebote, passgenauer Spracherwerb, Integration in das Bildungssystem und den Arbeitsmarkt sowie die gesellschaftliche und politische Teilhabe unser Angebot und Ziel. Wir wollen so Teilhabegerechtigkeit für alle Menschen, unabhängig von kultureller und sozialer Herkunft und Religionszugehörigkeit schaffen.

*Integration geschieht vor Ort in Städten, Landkreisen und Gemeinden in den Bildungseinrichtungen, Behörden und anderen Institutionen – an Orten des direkten Zusammenlebens. Dort engagieren sich viele Akteur*innen, und hier werden Angebote und Strukturen aufgebaut. Aufgrund der gesellschaftlichen Veränderungen der letzten Jahre stehen Kommunen verstärkt vor der Herausforderung, eine durch Vielfalt geprägte Gesellschaft zu gestalten. Dabei gilt es, etablierte Strukturen weiterzuentwickeln, Vernetzungsmöglichkeiten aufzubauen, Akteur*innen zu unterstützen sowie neue Veränderungsprozesse anzustoßen. Die Stadtgesellschaft muss dabei aktiv miteinbezogen werden. Denn es geht darum, wie wir gemeinsam unser Zusammenleben gestalten und wie wir Vielfalt leben wollen.*



Die vorliegende Broschüre „Kommunales Integrationsmanagement – Handreichung für hessische Kommunen“ setzt sich mit den Themen Interkulturelle Öffnung der Institutionen, der Schaffung von Transparenz und Vernetzung sowie der Willkommens- und Anerkennungskultur auseinander. Es ist eine unterstützende Handreichung, um Vielfaltsprozesse innerhalb der Kommune zu steuern und umzusetzen. Dabei gilt es, die kommunalen Themen zielorientiert und strukturiert in der Praxis – in, mit und für die Gesellschaft – zu realisieren, um ein noch besseres Miteinander leben zu können.

Um zielgerichtet Prozesse zu verändern, ist die vielfaltsorientierte Öffnung von Verwaltung, Verbänden und Vereinen voranzubringen. Dabei sind strukturelle Veränderungen und die Einbeziehung in Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklungen zentral. Interkulturelle Öffnung ist Führungs- und Querschnittsaufgabe zugleich. Gefordert sind alle Verwaltungsebenen – von der Kommune bis zum Land und Bund.

Integration ist ein gezielter, beteiligender und synergiereicher Prozess: Lassen Sie uns gemeinsam unsere vielfältige Gesellschaft gestalten und zukunftsfest machen. Ich freue mich auf unsere Zusammenarbeit!

Kai Klose

Hessischer Minister für Soziales und Integration

Vorwort





Inhalt

Vorwort4

Einleitung6

Migration und Einwanderung neu denken6

Ausgangslage im Bund und in Hessen10

Querschnittsthemen14

Netzwerkarbeit18

Rolle der Integrationsbeauftragten bzw. Fachstellen20

Teil 1: Integration managen – eine Zukunftsaufgabe für Kommunen.....23

1. Verständnis von kommunalem Integrationsmanagement23

2. Vorteile.....25

3. Ziele25

4. Umsetzung eines Integrationskonzepts26

5. Erfolgsfaktoren34

Teil 2: Institutionen öffnen – eine Herausforderung für Kommunen.....35

1. Verständnis von Interkultureller Öffnung35

2. Ziele38

3. Umsetzung eines Öffnungsprozesses39

4. Erfolgsfaktoren46

Teil 3: Willkommen heißen! Eine kommunale Kultur der Wertschätzung47

1. Verständnis von Willkommens- und Anerkennungskultur47

2. Chancen49

3. Ziele50

4. Umsetzung von Willkommensstrategien, -strukturen und -techniken.....51

5. Erfolgsfaktoren59

Fazit60

Glossar62

Literatur.....66

Einleitung

Migration und Einwanderung neu denken

Die Gesellschaft wird immer vielfältiger. Deutschland verändert sich. Aber wie und in welche Richtung? Wie soll unser Land künftig aussehen? Wie wollen wir zusammenleben? Wie können wir diesen Prozess aktiv gestalten? Das sind Fragen, die den gesellschaftlichen Diskurs aktuell bestimmen. Und das sind die Herausforderungen, die kommunale Politik maßgeblich beeinflussen.

Der Umgang mit Vielfalt ist für kommunales Handeln prinzipiell nichts Neues. Gute kommunale Arbeit war schon immer Vermittlungsarbeit: als Sozialarbeit, als Jugendhilfe, als Kulturarbeit, als Gesundheitshilfe und was es sonst noch als kommunale Bürgerdienste gibt. Sie vermitteln zwischen den Interessen von Menschen unterschiedlicher Generationen, Geschlechter, Herkunft, Fähigkeiten, Religionen und Überzeugungen oder auch sexueller Identitäten. In der Vergangenheit waren die Antworten auf die Herausforderungen durch Vielfalt eher vom Streben nach Vereinheitlichung und Anpassung geprägt. Jetzt stehen Anerkennung, Wertschätzung und ein bewusster Umgang mit dieser Vielfalt im Mittelpunkt kommunalen Handelns. 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.

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 gesellschaftlichen Teilhabemöglichkeiten für alle Gruppen der Gesellschaft, der Abbau von Benachteiligungen und Diskriminierung sowie die Anerkennung und Gestaltung von Vielfalt als Ressource. Eine vielfältiger werdende Gesellschaft muss darauf achten, den Zusammenhalt zu wahren, zwischen Einzelinteressen zu vermitteln und das Herausfallen bzw. die Exklusion von Bürgerinnen und Bürgern oder ganzer Gruppen zu verhindern.

Das ist gemeint, wenn wir von Integration sprechen, verstanden als die gleichberechtigte Teilhabe aller an den ökonomischen, ökologischen, sozialen, kulturellen und sonstigen Ressourcen der Gesellschaft (in Anlehnung an Bade 2017: 70). Es geht um Teilhabechancen und Teilnahmemöglichkeiten. Es geht um Spracherwerb, um Aus- und Weiterbildung. Es geht um Zugang zu Bildung, Arbeiten, Wohnen, Gesundheit, Kultur.

Es geht um Zugehörigkeit. Reicht dafür noch unsere herkömmliche Vorstellung von Integration? Integration leitet sich von „integrare“ ab, bedeutet also einbeziehen, eingliedern, wiederherstellen.

Eine lauter werdende Kritik richtet sich gegen das weithin vertretene Verständnis von Integration als einseitige Anpassungsleistung, gegen die damit verbundene Wir-ih-Polarisierung und die dadurch erfolgte Konstruktion von Zugehörigkeit bzw. Nichtzugehörigkeit, von Einheimischen und den anderen, den Fremden.

Der Behindertenbewegung verdanken wir den Diskurs um Inklusion als Menschenrecht. Abgeleitet von „includere“ geht es um das Einbezogenwerden, um Eingeschlossenheit, um Dazugehörigkeit. Die Inklusionsperspektive zielt also auf gesellschaftliche Zugehörigkeit. Sie fordert dazu auf, rechtliche und strukturelle Verhältnisse so zu verändern, dass sich Institutionen an die Fähigkeiten der Menschen anpassen und nicht umgekehrt. Dafür sind institutionelle Inklusionsvoraussetzungen und individuelle Förderprogramme zu verbinden. Teilhabe darf nicht allein als abstraktes Angebot bestehen. Zur konkreten Teilnahme muss durch geeignete Maßnahmen auch befähigt werden. Dafür sind Kommunen mit ihren Angeboten und Projekten, Bildungs- und kulturellen Maßnahmen besonders geeignet.

Deutschland – eine Einwanderungsgesellschaft

Teilhabe – eine gesellschaftliche Aufgabe

Inklusion kann als eine neue Haltung verstanden werden, die alle Formen von Benachteiligung aufgreift, die alle Aspekte von Diversität umfasst, die Vielfalt als Normalität begreift, der es um die Strukturen von Organisationen und deren Zugangsbarrieren geht und die letztlich einen tief greifenden gesellschaftlichen Wandel anstrebt. Wenn also im Folgenden von Integration die Rede ist, dann sind Zugehörigkeit und Teilhabe gemeint – von Anfang an und für alle!

Komplexe Gesellschaften und Institutionen brauchen für ihren Zusammenhalt eine verbindende Geschichte. Eine solche Geschichte wird als Narrativ bezeichnet, ein Begriff, der derzeit in vielen Zusammenhängen auftaucht. Ein Narrativ kann als gesellschaftliches Konzept bezeichnet werden, als eine Konstruktion der kollektiven Identität, die sich in einer Erzählung bündelt. Ein verhängnisvolles Narrativ, das bis in die 2000er-Jahre die deutsche Politik geprägt hat, war die Erzählung, Deutschland sei kein Einwanderungsland. Mit der Anerkennung der unumkehrbaren Einwanderung, insbesondere unter dem Eindruck der aktuellen großen Wanderung, braucht es eine neue Verständigung. Dafür braucht es eine neue Erzählung, eine sinnstiftende und die Gemeinschaft fördernde Idee. Auf der Bundesebene muss eine solche Neuorientierung die Vielfalt der Gesellschaft aufgreifen, sollte Migration zum zentralen Punkt der öffentlichen Diskussion machen und daraus die notwendigen Handlungs- und Gestaltungsaufgaben ableiten. Es gilt, das Selbstverständnis einer von Migration geprägten Gesellschaft und eine entsprechende Identität zu verankern. Das geschieht für die kommunale Ebene durch die Aushandlung von Integrationskonzepten und die damit verbundene Leitzieldiskussion.

Migration – eine neue Geschichte

*Strukturen erarbeiten –
Landeskonferenz
Kassel*





Wesentlich für diese Aushandlungsprozesse wird es sein anzuerkennen, dass sich die politische Kultur, die gesellschaftlichen Institutionen und die Struktur ihrer Organisation verändern müssen, um Ausgrenzungen und Barrieren abzubauen sowie Teilhabe und Teilnahme zu ermöglichen. Dafür ist die Strategie der interkulturellen Orientierung und Öffnung entwickelt worden, das sind die Ziele von Integration und Inklusion. Wichtig für einen solchen Erkenntnisprozess dürfte die Erinnerung daran sein, dass Deutschland schon immer Ein- und Auswanderungsland gewesen ist.

Alt-Bundespräsident Gauck (2014) hat die Ausrichtung für eine zeitgemäße nationale Identität angedeutet, als er vom „neuen deutschen Wir“ gesprochen und „die Einheit der Verschiedenen“ beschworen hat. Damit wird Migration, wird das migrantische Element zu einem konstitutiven Bestandteil der deutschen Geschichte und damit der eigenen Identität. Die gemeinsame Organisation des neuen Deutschlands durch die alten und neuen Deutschen könnte ein künftiges nationales Narrativ sein: Heimat für Vielfalt. Auch die Bundeskanzlerin hat mit ihrem Postulat „Wir schaffen das!“ nicht nur eine humanitäre Versorgung der Flüchtlinge gemeint. Ihre selbstbewusste Feststellung zielt auf die langfristige Sicherung eines friedlichen Zusammenlebens in einer veränderten, ethnisch und kulturell vielfältigen Gesellschaft, wie sie 2018 in ihrer Regierungserklärung bekräftigt hat: „Deutschland, das sind wir alle!“

Für die Kommunen heißt die Aufgabe also, den Anforderungen der Vielfaltsgesellschaft durch eine entsprechende Vielfaltsplanung gerecht zu werden.

„**M**enschen mit Migrationshintergrund“ sind zu einem integralen Bestandteil der deutschen Gesellschaft geworden. Sie selbst, ihre Organisationen und deren Vertreterinnen und Vertreter bezeichnen sich selbstbewusst als die neuen Deutschen, als die neuen Deutschen Organisationen wie etwa die Neuen Deutschen Medienmacher.

Menschen mit Migrationshintergrund – die neuen Deutschen

Es wird im Folgenden weiterhin von „Menschen mit Migrationshintergrund“ die Rede sein. An dieser Stelle soll aber wenigstens erwähnt werden, dass die Terminologie nicht ohne Problematisierung und Widerspruch genutzt werden kann. Sie läuft Gefahr, dass zugewanderte Menschen als eine einheitliche Gruppe missverstanden werden können wie einst „die“ Ausländer. Es ist eine Kategorisierung von außen, die statt Zugehörigkeit Ausgrenzung zu konstruieren droht, die die Dichotomie von „wir“ und „ihr“ immer weiter aufrechterhält und die Eingewanderten zu anderen macht.

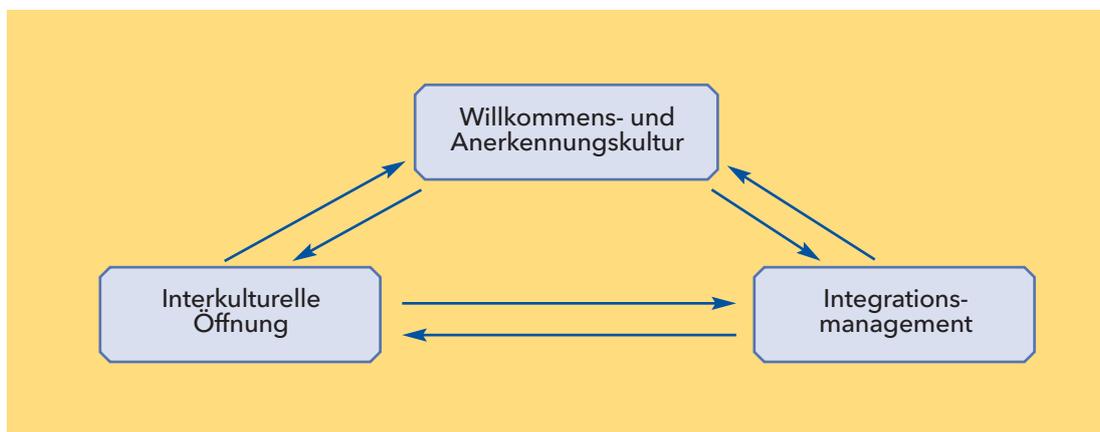
Der Begriff taugt als statistisches Merkmal, das in Verknüpfung mit anderen Daten Auskunft geben kann über gesellschaftliche Benachteiligungen, über Entwicklungstrends und Ergebnisse kommunaler Politiken.

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)

Die drei Themen kommunales Integrationsmanagement, Interkulturelle Öffnung und Willkommens- und Anerkennungskultur stehen inhaltlich in engem Bezug zueinander: Es kann eine glaubwürdige Willkommens- und Anerkennungskultur in Kommunen nur entstehen, wenn es gelingt, einen umfassenden Öffnungs- und Veränderungsprozess ihrer Institutionen anzustoßen, bei dem Barrieren abgebaut, Strukturen verändert und interkulturelle Kompetenzen erweitert werden. Dazu muss Integration als Gesamtkonzept in der Kommune gedacht und als Managementaufgabe organisiert werden. Nur im Zusammenspiel mit einer umfassenden und von der Bevölkerung mitgetragenen Integrationsarbeit wird es auch gelingen, zu nachhaltigen Veränderungen der Gesellschaft im Sinne einer neuen Haltung der Anerkennung und Wertschätzung zu kommen.

Zusammenschau



Ausgangslage im Bund und in Hessen

Deutschland hat sich jahrzehntelang mit einer zukunftsorientierten Einwanderungs- und Integrationspolitik schwergetan. Es gab tiefe parteipolitische und ideologische Gräben zwischen den unterschiedlichen Lagern. Das Thema hatte eher Nischencharakter, mit dessen öffentlicher Diskussion keine Stimmen gewonnen werden konnten.

Bundespolitische Entwicklungen

Ein grundlegender Politikwechsel wurde mit der Reform des Staatsangehörigkeitsrechts zum 1. Januar 2000 eingeleitet. Das Abstammungsrecht („ius sanguinis“) wurde durch Ansätze des Geburtsortsprinzips („ius soli“) ergänzt. Das Kind ausländischer Eltern, das in Deutschland geboren wird, erhält neben der Staatsangehörigkeit der Eltern auch die deutsche. Allerdings war das verbunden mit einer Optionspflicht, sich zwischen 18 und 23 Jahren für eine der beiden Staatsangehörigkeiten zu entscheiden. Diese Optionspflicht wurde 2014 aufgehoben.

Ein weiterer Schritt wurde zum 1. Januar 2005 mit einer umfassenden Reform aller Bestimmungen zur Migrations- und Integrationspolitik gegangen. Das „Gesetz zur Steuerung und Begrenzung der Zuwanderung und zur Regelung des Aufenthalts und der Integration von Unionsbürgern und Ausländern“, das sogenannte Zuwanderungsgesetz, signalisiert zwar schon im Namen die Ambivalenz von Zuwanderung und zugleich deren Begrenzung. Es enthält aber erstmals die rechtlich kodifizierte Zielvorstellung der Integration und formuliert dazu Vorschriften für die gezielte Integration von Migrantinnen und Migranten. Nach dem Prinzip des „Förderns und Forderns“ liegt der Schwerpunkt auf der Förderung des Spracherwerbs.

Mit dem Nationalen Integrationsplan (NIP – Die Bundesregierung 2007) wurden Integration und Interkulturelle Öffnung zu Themen von nationaler Bedeutung. Es erfolgte ein Perspektivenwechsel weg von einer vorherrschenden Problemsicht hin zu den vielfältigen Potenzialen der Einwanderinnen und Einwanderer. Wichtige Maßnahmen waren die Etablierung der Integrationsbeauftragten im Kanzleramt, die regelmäßige Einberufung der Integrationsgipfel und die damit versuchte Beteiligung von Migrantinnen und Migranten bzw. ihrer Organisationen sowie das schwierige Ringen in den Islamkonferenzen des Innenministers. Der Nationale Aktionsplan Integration von 2012 (NAP) als Ergebnis der gemeinsamen Arbeit von Politik und Zivilgesellschaft hat erste Grundlagen für eine konsequentere Integrationspolitik gelegt. Erstmals gibt es verbindliche, überprüfbare Ziele und Indikatoren für eine nationale Integrationspolitik. Der NAP wird gerade aktualisiert und fortgeschrieben.

Das „Gesetz zur Verbesserung der Feststellung und Anerkennung im Ausland erworbener Berufsqualifikationen“, das am 1. April 2012 in Kraft getreten ist, hat zur Arbeitsmarktintegration beigetragen. Mit dem Fachkräfteeinwanderungsgesetz vom 6. Juni 2019, das am 1. März 2020 in Kraft getreten ist, liegt erstmals ein Gesetz vor, das dezidiert von Einwanderung spricht und die gezielte Zuwanderung von dringend benötigten Fachkräften fördern soll. Im Kern entfällt die Vorrangprüfung, wonach vor Einstellung von Fachkräften aus Drittstaaten geprüft werden muss, ob inländische oder europäische Bewerber zur Verfügung stehen.

Überlagert wurde diese in Ansätzen positive Entwicklung einer deutschen Migrations- und Integrationspolitik in den vergangenen Jahren vom Thema Flucht. Weltweit sind etwa 70 Millionen Menschen auf der Flucht. Ein kleiner Teil erreicht Europa, viele davon kommen nach Deutschland. Die Jahre 2015 und 2016 haben gezeigt, dass die Verwaltung und das überwältigende Engagement der Zivilgesellschaft es tatsächlich geschafft haben, die Geflüchteten willkommen zu heißen und sie aufzunehmen. Hier haben sich die Kommunen bleibende Verdienste erworben. Manche Kommunen haben eigene Konzepte für die Aufnahme, Unterbringung und Integrationsförderung der Geflüchteten erarbeitet. Nach Bewältigung dieser besonderen Herausforderungen bleibt am Ende aber festzuhalten: Alle geflüchteten Menschen, die in Deutschland dauerhaften Aufenthalt finden, sind

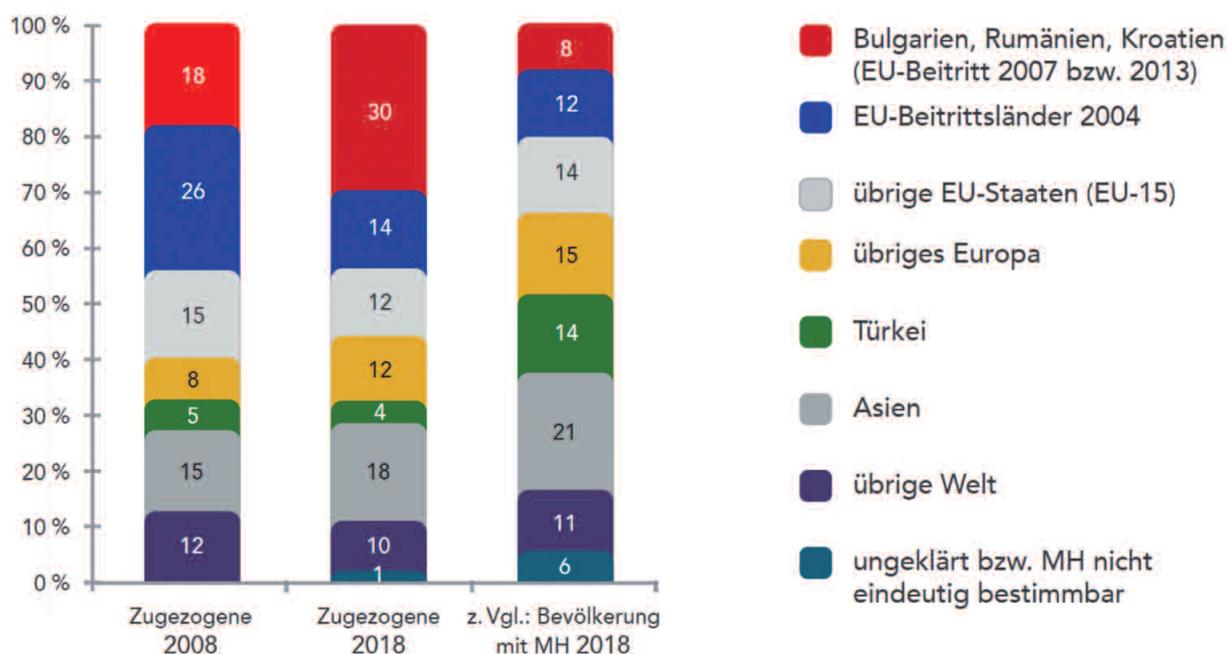
Teil der kommunalen Gesellschaft und somit in gleicher Weise Adressatinnen und Adressaten von Integrationsarbeit, Interkultureller Öffnung und einer Willkommens- und Anerkennungskultur.

Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen erschweren diese kommunalpolitischen Herausforderungen enorm. Neben dem großen zivilgesellschaftlichen Engagement, das noch immer eine wichtige Stütze erfolgreicher kommunaler Integrationsarbeit darstellt, erleben wir auch Verunsicherung, Angst vor Identitätsverlust und die Konkurrenz um gesellschaftliche Ressourcen. Das äußert sich in einer wachsenden Distanz von Teilen der Bevölkerung zu den etablierten Politikansätzen und den sie tragenden Parteien. In extremer Form sind Diskriminierung, Rassismus und Gewalt Phänomene einer gesellschaftlichen Spaltung. Politik vor Ort, wie sie in den Gemeinden, Landkreisen und Städten stattfindet, sieht sich dadurch in einer neuen Verantwortung und vor großen Herausforderungen: sensibel zu sein für diskriminierendes Verhalten, offensiv vorzugehen gegen rassistische Übergriffe, beispielhaft zu wirken für das friedliche Zusammenleben der vielfältigen Bürgerinnen und Bürger.

Hessen ist und war ein Land der Vielfalt und verfügt über eine jahrhundertlange Zuwanderungsgeschichte. Es verwundert daher nicht, dass gut ein Drittel (33,6 %) aller Hessinnen und Hessen einen Migrationshintergrund¹ haben, also selbst im Ausland geboren sind und /oder mindestens ein zugewandertes Eltern-
Ausgangslage in Hessen
 teil haben. Bei den unter Sechsjährigen liegt der Anteil sogar bei mehr als der Hälfte (52,6 %). Die Hälfte aller Personen mit Migrationshintergrund spricht zu Hause überwiegend Deutsch, 8 % sprechen vorwiegend Türkisch, 6 % Russisch und 4 % Polnisch. Der Großteil der Bevölkerung mit Migrationshintergrund (52 %) gehört einer christlichen Glaubensgemeinschaft an, 19 % sind Muslime und 27 % konfessionslos. Die überwiegende Mehrzahl (96%) aller Personen mit Migrationshintergrund gibt an, sich in Hessen wohlfühlen (Quelle: Hessischer Integrationsmonitor 2020).

Die Wurzeln der Menschen sind dabei vielfältig, und durch die dynamischen Wanderungsbewegungen der letzten Jahre ändern sich die Herkunftsgebiete der hessischen Zuwanderer, wie die folgende Abbildung aus dem Hessischen Integrationsmonitor 2020 zeigt:

¹ Nach der Definition des Statistischen Bundesamtes hat eine Person einen Migrationshintergrund, „wenn sie selbst oder mindestens ein Elternteil die deutsche Staatsangehörigkeit nicht durch Geburt besitzt“.



Diese Zahlen (Hessischer Integrationsmonitor 2020) machen deutlich, dass Migration Realität und mittlerweile Normalität in unserem vielfaltsgeprägten Land ist. Es spiegelt ebenfalls wider, dass wir regelmäßig Wanderungen unterliegen und Vielfalt ein dynamischer Prozess ist und sich wandelt. Damit sind Integration und Vielfalt Themen, die die Zukunftsfähigkeit Hessens bestimmen. Die 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 gestellt. In Hessen soll sich jeder Mensch, unabhängig von Herkunft und Religion, entfalten können, um an der Gesellschaft teilzuhaben und selbst zu einem friedlichen, eigenverantwortlichen Zusammenleben beizutragen.

Der Zusammenhalt einer Gesellschaft ist kein Selbstläufer. Dieser ergibt sich nur, wenn alle beständig und aktiv mitwirken, um diesen Prozess anzustoßen. Dabei hat der Zusammenhalt in einer vielfältiger werdenden Gesellschaft besondere Ausgangsbedingungen. Integration gestaltet diese Vielfalt und ist Voraussetzung für ein gutes Miteinander, einen guten Zusammenhalt. Die Landesregierung trägt dem unter anderem durch das Förderprogramm WIR Rechnung, das zusammen mit dem Sprachförderprogramm MitSprache – Deutsch4U mittlerweile einen Umfang von 10,05 Millionen Euro hat. Kernelement ist dabei die passgenaue, die Verhältnisse vor Ort berücksichtigende Förderung von Projekten und Strukturen. Das Landesprogramm wurde nicht nur finanziell aufgestockt, sondern auch zeitgleich inhaltlich weiterentwickelt und angepasst, um auf die aktuellen Herausforderungen zu reagieren.

Durch die Landesmittel können in allen hessischen Landkreisen, kreisfreien Städten und Sonderstatusstädten WIR-Koordinatorinnen und -Koordinatoren zur Etablierung eines regionalen Integrationsmanagements eingesetzt werden. Die Aufgabe der WIR-Koordinatorinnen und -Koordinatoren ist es, innerhalb dieses Rahmens strategische Konzepte zu erarbeiten, die Entwicklungswege und -potenziale aufzeigen, Akteure vernetzen und nachhaltige Umsetzungsschritte einleiten. Gleiches betrifft die Förderung der WIR-Fallmanagementstellen. Diese sind im Besonderen dafür zuständig, Transparenz über örtliche Angebote herzustellen, das Ehrenamt zu unterstützen und Geflüchtete gezielt an für sie zuständige Stellen weiterzuleiten.



Darüber hinaus werden hessenweit sowohl Projekte zum Auf- und Ausbau einer Willkommens- und Anerkennungskultur als auch zur Interkulturellen Öffnung kommunaler Regelinstitutionen und -angebote sowie von Vereinen und Verbänden mitfinanziert. Ebenso unterstützt werden innovative Integrationsprojekte mit neuen Ansätzen zur nachhaltigen Verbesserung der Integrationschancen von Menschen mit Migrationshintergrund. Der Einsatz und die Qualifizierung von ehrenamtlichen Integrationslotsinnen und -lotsen zur Stärkung der Handlungspotenziale vor Ort und für den Ausbau des bürgerschaftlichen Engagements werden gefördert. Außerdem werden die Qualifizierung und der Einsatz ehrenamtlicher Laiendolmetscher/innen gefördert. Schließlich können mittelgroße Kommunen eine Förderung zur Erarbeitung kommunaler Integrations- und Vielfaltsstrategien beantragen.

Der Rahmen ist durch das Landesprogramm WIR mit den inhaltlichen Vorgaben „Willkommens- und Anerkennungskultur“ und „Interkulturelle Öffnung“ vorgegeben. Begleitet werden die Kommunen hierbei durch das Hessische Ministerium für Soziales und Integration im Rahmen einer aktiven Integrationspartnerschaft. Diese bezieht sich nicht nur auf die Kommunen, sondern auch auf die Akteure vor Ort. Ausdruck dieser Integrationspartnerschaft ist der offene Diskurs mit den Kommunen, aber auch die Tatsache, dass die Landesregierung die Expertise der Kommunen gleichberechtigt einbindet. Gleichzeitig fließen die Vorerfahrungen der Kommunen in die konzeptionelle Weiterentwicklung ein. Deswegen sind die WIR-Koordinationen kommunal verortet und arbeiten eng mit den Strukturen vor Ort zusammen. Mit der Etablierung eines kommunalen Integrationsmanagements kann kommunale Integrationspolitik nachhaltig wirken und den Zusammenhalt vor Ort stärken. Dies ist ein langfristiger Prozess. Mit der Interkulturellen Öffnung von Verwaltungen und Einrichtungen werden Zugangsbarrieren abgebaut und Teilhabechancen für Menschen mit und ohne Migrationshintergrund verbessert. Innovative Integrationsprojekte setzen neue Akzente für eine moderne Integrationspolitik.

Dadurch wurde vor Ort in den Kommunen und Gemeinden, wo Integration gelebt wird, ein

gutes Fundament geschaffen und verankert. Eine zivilisierte und demokratische Gesellschaft zeichnet es aus, dass sie mit Vielfalt und Unterschiedlichkeit trotz aller Herausforderungen, die das auch unstrittig bedeutet, konstruktiv umgeht und dem Diskurs darüber nicht aus dem Weg geht. Integration in diesem Sinne ist teilhabeorientierte Gesellschaftspolitik. Das Gelingen von Integration ist daher von entscheidender Bedeutung für die dauerhafte Sicherung des sozialen Friedens in unserer Einwanderungsgesellschaft.



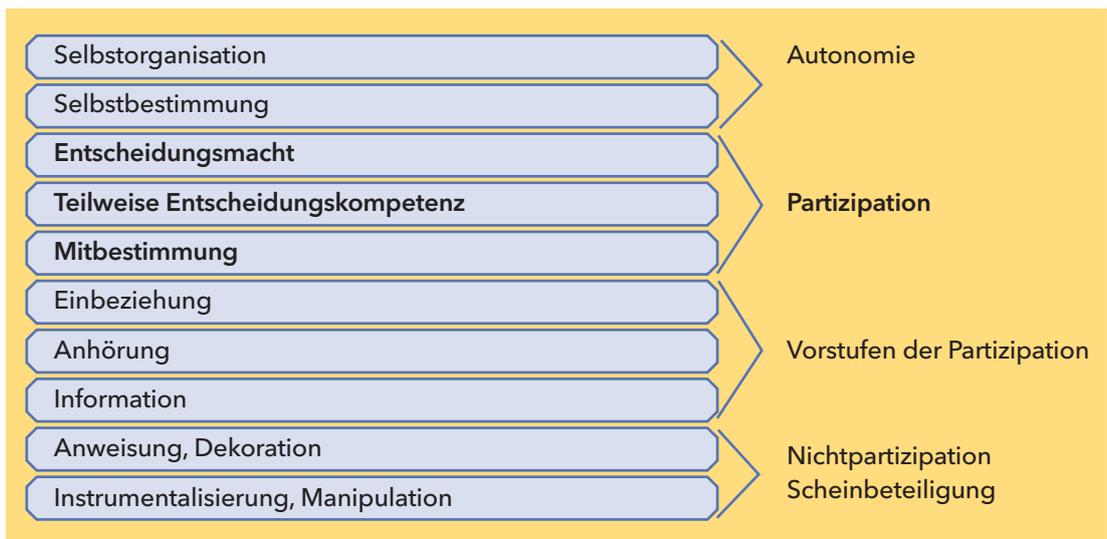
Querschnittsthemen

In allen strukturellen Veränderungsprozessen gibt es Querschnittsthemen, ohne deren Reflexion und Beachtung keine nachhaltige Veränderung angestoßen werden kann. Ihre Umsetzung ist je nach Prozessphase anzupassen und methodisch umzusetzen.

Partizipation

In fast allen Definitionen von Partizipation ist der Begriff gleichgesetzt mit Beteiligung, Teilhabe, Teilnahme, Mitwirkung, Mitbestimmung oder Mitbeteiligung. Partizipation bedeutet auf 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, die zustehenden Rechte sich anzueignen (konkrete und individuelle Beteiligungswahrnehmung, vgl. soziale Integration). Begriffe wie Mitsprache, Mitwirkung, Mitbestimmung, Mitbeteiligung und Selbstverwaltung bezeichnen Reichweite und Intensität von Beteiligung.

Dabei gibt es verschiedene Stufen der Beteiligung:



In Anlehnung an: Partizipative Qualitätsentwicklung www.partizipative-qualitaetsentwicklung.de

Bei der strategischen Planung von Beteiligung und den entsprechenden Methoden muss genau überlegt werden, welche Stufe an welchem Punkt des Prozesses realisierbar ist bzw. erreicht werden soll. Dabei darf die Bürgerschaft auf keinen Fall für eine Scheinbeteiligung missbraucht werden. Diese liegt beispielsweise dann 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.

In einem Prozess, der von echter Beteiligung getragen werden soll, muss auch akzeptiert werden, dass es Menschen (unabhängig von Herkunft, Alter, sozialem Status etc.) gibt, die sich nicht einbringen wollen. Die Gründe dafür können vielfältig sein, wie z. B. das Gefühl, sowieso nichts ändern zu können, Resignation aufgrund schlechter Erfahrungen oder mangelnde zeitliche Ressourcen. Um den Anteil derer möglichst gering zu halten, sollten in der Vorbereitung mögliche Zugangsbarrieren wie Zeitumfang der Beteiligung oder Informationskanäle reflektiert und Strategien des Umgangs damit geplant werden.

Gründe für Beteiligung

- **Integrationsverständnis:** Integration wird als gesamtgesellschaftliche Aufgabe mit Mitspracherecht für alle und Wertschätzung aller Kompetenzen und Perspektiven betrachtet.
- **Akzeptanz:** Integrationskonzepte erreichen durch Beteiligung Identifikation, Akzeptanz und Legitimation. Beteiligte können darin eigene Ideen und Gedanken wiederfinden und vertreten das Konzept entsprechend nach außen.
- **Gemeinschaftsarbeit:** Partizipation ist Weg und Ziel zugleich. Der gemeinsame Weg, die Auseinandersetzung und Diskussion zu verschiedenen Themen- und Handlungsfeldern sind schon Teil konkreter und erfolgreicher Integrationsarbeit.
- **Effektivität:** Konzepte und Maßnahmen sind effektiver, zielgerichteter und effizienter, wenn die Menschen, die davon betroffen sind, aktiv an deren Gestaltung mitwirken.
- **Demokratisierung:** Partizipation ist auch ein Element der Dynamisierung und Demokratisierung hierarchischer Strukturen. Damit wird strukturelle und gesellschaftliche Macht geteilt und möglichst vielen Interessierten die Möglichkeit gegeben, die eigene Erfahrung, Kompetenz und Perspektive einzubringen.
- **Perspektivenvielfalt:** Durch die Förderung von Beteiligung kann eine Perspektivenvielfalt in den Prozess eingebracht werden, die Bedarfe, Ausgrenzungsmechanismen und Herausforderungen sichtbar macht.
- **Nachhaltigkeit:** Menschen, die an einem Entwicklungsprozess aktiv beteiligt sind, machen sich das Anliegen zu eigen und vertreten es nach außen.

Partnerinnen und Partner

Im Beteiligungsprozess sollte sich die gesellschaftliche Vielfalt der Kommune repräsentativ abbilden.



Die Mitarbeit von Migrantenorganisationen ist besonders wichtig. 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 sowie als Impulsgeber für eine demokratische und fachliche Auseinandersetzung. Sie sind vor dem Hintergrund meist eigener Wanderungserfahrungen Expertinnen und Experten für alle Fragen gesellschaftlicher Integration, sind Brückenbauer und Türöffner in die Communitys hinein und ergänzen die Regelversorgung der Kommunen durch Beratung und eigene Angebote in den Feldern Bildung, Freizeit, Kultur, Sport oder soziale Versorgung. Von besonderer Bedeutung sind die Elternvereine. Migrantenorganisationen sind also 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

Beteiligung konkret

zu unterscheiden, um potenzielle Unterstützung oder gar Widerstände zu analysieren, gibt es geeignete Instrumente. Die Stakeholderanalyse beispielsweise hilft dabei, die unterschiedlichen Interessenvertreter auf ihre Bedeutung für den Prozess hin zu bestimmen. Die Vierfelderanalyse etwa ermöglicht, Unterstützerinnen und Unterstützer sowie Kritikerinnen und Kritiker herauszufinden. Für ein erfolgreiches Vorgehen ist eine professionelle Unterstützung zumindest für die Moderation von Beteiligungsverfahren empfehlenswert. Bewährt haben sich dafür Großgruppenverfahren wie beispielsweise die Methoden Zukunftswerkstatt, Open Space oder das World Café. Damit sind in vielen Kommunen Elemente einer Vision, Grundsätze sowie erste Maßnahmenvorschläge erfolgreich erarbeitet worden.

Beteiligungsmethoden

Die Methoden für Beteiligungen vor Ort in einem Öffnungsprozess sind vielfältig. Sie sind von der Gruppengröße, den Zielen und den beteiligten Personen abhängig und entsprechend auszuwählen. Als Beispiele können benannt werden:

Nutzer/-innenbefragungen – Erwartungen der Bürgerschaft an die kommunalen Leistungen

Aktivierende Befragung – Interessenerkundung von Betroffenen und deren Aktivierung

Stakeholderkonferenzen – Planungsbeteiligung bei Projekten und Maßnahmen

Zukunftswerkstatt – Methode zur partizipativen Entwicklung und Realisierung neuer Ideen

Bürgerausstellungen – regionale Planungsbeteiligung der Bürgerschaft in Form von Bildern und Interviews zu deren Bedürfnissen und Motivationen

Fachveranstaltungen – Tagungen in Kooperation mit Bildungseinrichtungen, Verwaltung und Initiativen

Wettbewerbe – z. B. Plakatentwürfe für das Thema Öffentlichkeitsarbeit und Integration

Alle Großgruppenmethoden – wie z. B. Appreciative Inquiry; Real Time Strategic Change, Open Space



Erfolgsfaktoren

- Beteiligung durch motivierende Einladungen, ansprechende Rahmenbedingungen und reelle Einflussmöglichkeiten attraktiv machen
- Zugang zu Informationen und zur Beteiligung möglichst niedrigschwellig durch einfache Sprache, rücksichtsvolle Terminfindung und geeignete Methoden
- Beteiligung so früh wie möglich, wenn Gestaltung noch sinnvoll erscheint und deshalb die Motivation hoch ist
- Gestaltungsmöglichkeiten, Grenzen und Umgang mit Ergebnissen von Anfang an für Beteiligte transparent machen
- Prozesse nachvollziehbar und transparent kommunizieren
- Vielfältige Zugangsmethoden zu Zielgruppen wie durch offizielle Briefe, Facebook-Einladungen, Community-nahe Mittlerinnen und Mittler, Anzeigen in der Zeitung etc.
- Strategische Auswahl und Ansprache von bestimmten Zielgruppen, die für den Prozess besonders relevant sind
- ✓ Wertschätzung und Dank durch Verwaltungsspitze glaubhaft vermitteln

Netzwerkarbeit

Kommunale Netzwerkarbeit zielt in der Regel darauf, miteinander zu kooperieren, vorhandene lokale Aktivitäten und Personen zu koordinieren, den Informationsaustausch zu gewährleisten, gemeinsames Handeln zu initiieren, die vielfältigen Ressourcen der unterschiedlichen Akteurinnen und Akteure zu nutzen und die jeweiligen Interessen gegenüber Entscheidungsträgerinnen und -trägern zu artikulieren.

Netzwerke stellen ein Beteiligungs- und Beziehungsgeflecht zwischen einer Vielzahl von Akteurinnen und Akteuren (Personen wie Organisationen) dar. Sie existieren in verschiedenen Kontexten, variieren in ihrer Größe und Reichweite und können je nach Konzept eines Öffnungsprozesses unterschiedlich relevant und hilfreich für deren Umsetzung sein. Klassische, eher formelle Netzwerke sind z. B. runde Tische, Arbeitskreise, Nachbarschaftshilfen, Freundeskreise, Elternvereine. Aber gerade bei (interkulturellen) Veränderungsprozessen innerhalb einer Organisation etc. dürfen informelle Netzwerke unter Arbeitskolleginnen und -kollegen oder innerhalb einer bestimmten Community nicht unterschätzt werden.

Netzwerkarbeit ist damit eine angemessene Antwort auf die wachsende Ausdifferenzierung von Gesellschaften und die zunehmende Komplexität der sich daraus ergebenden Fragestellungen und Antworten.

Positive Potenziale von Netzwerken

Nutzen von Synergieeffekten durch entstehende Kooperationen

Senkung von Kosten durch Ressourcenbündelung, Erfahrungsaustausch

Informationsvielfalt durch Dialog und Information

Beschleunigung von Entscheidungen durch Bündelung relevanter Interessenvertreter

Ideenreichtum und Innovation durch unterschiedliche Erfahrungen, Arbeitskontexte etc.

Zielgruppenorientiertere Prozesse und Angebote durch Perspektivenvielfalt

Zugang zu Wissen und Kompetenzen außerhalb des eigenen Horizonts

Risiken in der Netzwerkarbeit

- **Überlastung von Ehrenamtlichen:** Netzwerke sind anerkannte und einflussreiche Orte, um wichtige Kontakte zu knüpfen und Informationen zu erhalten. Gerade für Migrantenorganisationen sind sie eine Möglichkeit, ihre Stimme einzubringen und die eigenen Bedarfe und Organisationen sichtbar zu machen. Die große Anzahl an Netzwerken kann bei deren meist ehrenamtlichen Vertreterinnen und Vertretern jedoch zur Überlastung führen.
- **Scheinbeteiligung:** Diese liegt vor, wenn keine reelle Einflussnahme gegeben wird. Die Ziele und Einflussmöglichkeiten der teilnehmenden Personen bzw. Organisationen müssen daher von Anfang an transparent gemacht werden.
- **Strukturloses Agieren:** Manchmal sind Netzwerke aufgrund äußerer Faktoren überflüssig geworden. Die Folge sind unklare Ziele und Verantwortlichkeiten, welche die Effektivität und Effizienz des gemeinsamen Handelns behindern können. Eine Überprüfung der Relevanz von Netzwerken kann daher notwendig werden.
- **Konkurrenzdruck:** Mehrere Organisationen mit denselben Interessen oder gegenläufigen Interessen können Netzwerkarbeit unmöglich machen. Hier braucht es eine starke Moderation, die entsprechende Vorfälle thematisiert und eine gemeinsame Lösung findet, um die Gruppe arbeitsfähig zu halten.
- **Hierarchien:** Netzwerkarbeit setzt Vertrauen voraus, dem eine Angst vor Kontrolle entgegenstehen kann. Sind in einem Netzwerk Organisationen bzw. Personen vertreten, die in wechselseitiger Abhängigkeit stehen, kann dies einen offenen Austausch verhindern.

Rolle bei Öffnungsprozessen

- **Bestandsaufnahme realisieren:** Jedem Veränderungsprozess liegt eine Bestandsaufnahme zugrunde. Da meist nicht alle Angebote und Bedarfe sowohl verwaltungsintern wie -extern einzelnen Verantwortlichen bekannt sein können, sind Netzwerke hilfreiche Informationsquellen.
- **Perspektivenvielfalt einbringen:** Öffnungsprozesse müssen die Perspektiven aller Beteiligten berücksichtigen. Daher ist es sinnvoll, diese an verschiedenen Stellen im Prozess einzubeziehen. Formelle und vor allem informelle Netzwerke können hier weiterhelfen. Hilfreich kann es dabei sein, unterschiedliche Methoden der Beteiligungsmöglichkeit zu schaffen.
- **Beteiligung aktivieren:** Um Prozesse nachhaltig und für die gesamte Bevölkerung tragbar zu gestalten, müssen möglichst oft möglichst viele unterschiedliche Bevölkerungsgruppen angesprochen und zur Beteiligung eingeladen werden. Dabei können Netzwerke Türöffner sein.
- **Transparenz schaffen:** Um eine möglichst große Gruppe über Start, Verlauf und Ergebnis des Prozesses auf dem Laufenden zu halten, können über Netzwerke regelmäßig Informationen weitergegeben werden.
- **Maßnahmen umsetzen:** Die gemeinsame Umsetzung von Maßnahmen in einem Öffnungsprozess mit verschiedenen Akteurinnen und Akteuren schafft Vertrauen, spart Ressourcen, bündelt Wissen und ermöglicht ein gegenseitiges Kennenlernen. Netzwerke können das Aufeinanderzugehen erleichtern, wenn z. B. bereits bekannte Personen leichter angesprochen werden.
- **Nachhaltigkeit sichern:** Neben den strukturellen Veränderungen im Regelangebot der Kommunen ist eine dauerhafte Struktur der Kooperation, Koordination und Vernetzung vor Ort für nachhaltige Entwicklungen von entscheidender Bedeutung.

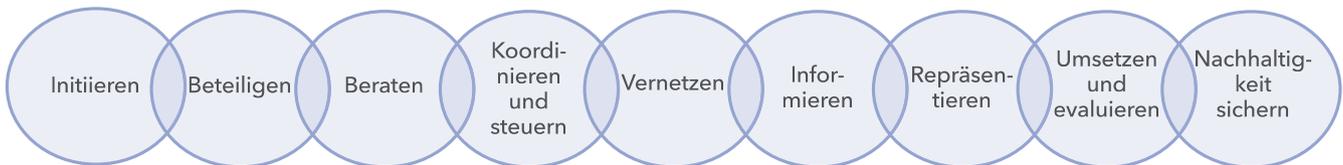
Erfolgsfaktoren



Rolle der Integrationsbeauftragten bzw. Fachstellen

Bei der Planung und Umsetzung struktureller Veränderungsprozesse kommen auf kommunale Integrationsbeauftragte sowie interkulturelle Fachstellen verantwortungsvolle und komplexe Aufgaben zu. Je nach Konzept und Ziel (kommunales Integrationsmanagement, Interkulturelle Öffnung oder Willkommens- und Anerkennungskultur) variieren diese.

Als grundlegende **Aufgabenbereiche** können benannt werden:



- **Initiieren** – Strukturelle Veränderungsprozesse brauchen einen Anstoß. Integrationsbeauftragte können aus ihrer Erfahrung und Funktion heraus eine Diskussion über Möglichkeit, Notwendigkeit und Machbarkeit beginnen. Über externe Unterstützung und Netzwerke können sie sich zusätzlich Informationen einholen, um damit für die Öffnung der Kommune bzw. Verwaltung zu werben.
- **Beteiligen** – Bürgerschaftliches Engagement und Beteiligung brauchen Unterstützung und werden von Integrationsbeauftragten in der jeweiligen Kommune gefördert (z. B. Einbeziehen von Migrantenorganisationen in Entscheidungsprozesse). Sie haben den Überblick über relevante Akteurinnen und Akteure im jeweiligen Themenfeld und kennen entsprechende Ansprechpersonen.
- **Beraten** – Integrationsbeauftragte stellen die eigene fachliche Kompetenz sowie entsprechende Netzwerkkontakte für Beratung und Unterstützung der Verwaltung sowie gewählten Vertreterinnen und Vertretern in Stadt- bzw. Gemeinderat etc. zur Verfügung. Von ihnen wird Wissen zu Öffnungsprozessen sowie deren Relevanz und Umsetzung erwartet.
- **Koordinieren und steuern** – Integrationsbeauftragte gewährleisten ein planmäßiges und strukturiertes Vorgehen bei Veränderungsprozessen. Ihre Aufgabe ist es, integrationsrelevante Themen sowie Akteurinnen und Akteure aus den verschiedenen Handlungsfeldern zusammenzubringen. In der Regel übernehmen sie oder eine entsprechende Stelle die Steuerung von Veränderungsprozessen (Change Agent, Motor, Organisatorin/Organisator).
- **Vernetzen** – Um Veränderungsprozesse nachhaltig zu gestalten, müssen relevante Partnerinnen und Partner vor Ort beteiligt und Raum für deren Wissen und Kompetenzen geschaffen werden. Integrationsbeauftragte schaffen den entsprechenden Rahmen dafür. Die Pflege persönlicher Kontakte spielt eine wichtige Rolle.
- **Informieren** – Integrationsbeauftragte sind Fach- und Informationsstelle für viele verschiedene Interessierte. Bürgermeisteramt, Stadtrat, Verwaltungskolleginnen/-kollegen und die Bevölkerung werden über Planungen zu Veränderungsprozessen informiert sowie während der Umsetzung auf dem aktuellen Stand der Dinge gehalten. Die Informationswege werden zielgruppenspezifisch gewählt und beruhen häufig auf den Erfahrungen und Kontakten der Integrationsbeauftragten.
- **Repräsentieren** – Die Inhalte und Ziele der Veränderungsprozesse sowie der laufenden Prozesse in der Verwaltung müssen in Gremien, der Öffentlichkeit und allen relevanten Stellen vertreten werden. Die Integrationsbeauftragten repräsentieren damit nicht nur konzeptionelle Strategien, sondern auch die Haltung der Kommune zu Vielfalt, Integration und Zuwanderung verantwortungsvoll nach außen.
- **Umsetzen und evaluieren** – Die im Integrationsmanagement festgelegten Ziele müssen durch Maßnahmen wie z. B. interkulturelle Schulungen etc. umgesetzt werden. Integrationsbeauftragte sind häufig entweder dafür verantwortlich oder zumindest in irgendeiner Form beteiligt. Da sie häufig Teil der Steuerungsgruppe bei Öffnungsprozessen sind, müssen sie während und nach einem Prozess auch bei Politik und Verwaltungsspitze zu evaluierten Ergebnissen und Wirkungen sprechfähig sein.
- **Nachhaltigkeit** – Das Interesse von Kommunen muss in der nachhaltigen Verankerung eines strukturellen Veränderungsprozesses bestehen. Dazu gilt es, diesen nachzuhalten, Maßnahmen weiter anzubieten, die Themen in politische Gremien weiter einzubringen und deren Relevanz sichtbar zu halten. Integrationsbeauftragten kommt dabei eine entscheidende Rolle zu.

Herausforderungen

Integration und Zuwanderung sind nach wie vor stark diskutierte Themen, die sowohl in der kommunalen Bevölkerung als auch in der Verwaltung selbst heterogen verstanden und angenommen werden. So gilt es für Integrationsbeauftragte, sich innerhalb der Verwaltung zu behaupten und den Themen die Relevanz zu verschaffen, die sie gesellschaftspolitisch haben.

Gleichzeitig ist Integration ein gesellschaftliches Querschnittsthema. Um es entsprechend konsequent bearbeiten zu können, muss es in vielen kommunalen Handlungsfeldern mitgedacht und eingebracht werden. Damit verbunden sind eine anspruchsvolle Netzwerkarbeit sowie die Initiierung und Umsetzung von strukturellen Veränderungsprozessen. Im Verhältnis zu ihren umfangreichen und verantwortungsvollen Aufgaben sind Integrationsbeauftragte bzw. ihre Stellen jedoch meist mit wenig personellen und finanziellen Ressourcen ausgestattet. Befristete bzw. Projektstellen erschweren die Arbeit vor Ort. Das Hessische Ministerium für Soziales und Integration bemüht sich daher, hier sichere Rahmenbedingungen und Unterstützungsmöglichkeiten zu schaffen.

Bei interkultureller Arbeit handelt es sich insgesamt um stark personenbezogene Arbeit, die z. T. auf jahrelangem Vertrauensaufbau beruht. Somit sind die Erfolge der Arbeit von Integrationsbeauftragten stark von deren Fähigkeiten zur Netzwerkarbeit und Kontaktpflege abhängig. Außerdem ist mit den persönlichen Kontakten ein meist hohes Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein gegenüber den entsprechenden Akteurinnen und Akteuren verbunden, was zu Herausforderungen in der Abgrenzung und zu Überlastung führen kann. Auf struktureller Ebene braucht es daher Strukturen, welche die Aufgaben auf unterschiedlichen Schultern verteilen und ausreichend Ressourcen zur Verfügung stellen, um eine nachhaltige Wirkung von Integrationsarbeit unabhängig von Einzelpersonen zu gestalten und damit auch eine Entlastung für diese zu schaffen.



Teil 1: Integration managen – eine Zukunftsaufgabe für Kommunen

1. Verständnis von kommunalem Integrationsmanagement

Vieľfalt 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 und ohne Migrationshintergrund. Das Ministerium für Soziales und Integration fördert und verstärkt diesen Prozess durch das Programm WIR in Hessen.

Potenzialorientiert – Das Hessische Integrationsministerium geht davon aus, dass verstärkt an den Potenzialen jedes Einzelnen angesetzt werden muss. Jedes Mitglied der Gesellschaft soll seine Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen einbringen und so seinen persönlichen Beitrag für die Gesellschaft leisten. Potenziale werden nur dann sichtbar, wenn diese gefördert werden, wie zum Beispiel durch die Anerkennung ausländischer Bildungs- und Berufsabschlüsse.

Vielfaltorientiert – Das Thema Integration bezieht sich nicht nur auf „Ausländer“ bzw. (Neu-) Zugewanderte. 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.

Entsprechend gilt es, von einem weiten Verständnis von Integration auszugehen, das die Heterogenität von Menschen mit Migrationsbiografie berücksichtigt und die Teilhabe von allen an allen Lebensbereichen fokussiert. „Integration ist nach dieser – auch für Menschen ohne den sogenannten Migrationshintergrund einsetzbaren – Definition die messbare Teilhabe an den zentralen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens, insbesondere an frühkindlicher Erziehung, schulischer Bildung und beruflicher Ausbildung, am wirtschaftlichen Leben, an den rechtlichen und sozialen Schutz- und Hilfesystemen, bis hin zur – statusabhängigen – politischen Teilhabe.“ (Bade 2017: 70).

Operationalisiert – Um ein zielführendes Verwaltungshandeln zu ermöglichen, ist es sinnvoll, das relativ abstrakte Verständnis von Integration zu operationalisieren, also handhabbar und umsetzbar zu gestalten. Durch politische, strukturelle, organisatorische und personale Veränderungen und Sensibilisierungen müssen entsprechend Barrieren und Zugangshindernisse auf verschiedenen Ebenen abgebaut werden (Friedrich Heckmann, 2015).

- **Strukturelle Integration:** Zugang zu den Kernbereichen der Gesellschaft wie Arbeitsmarkt, Wohnungsmarkt oder Bildungssystem
- **Soziale Integration:** Teilhabe an sozialen Netzwerken durch Freundschaften oder Mitgliedschaften in Vereinen
- **Kulturelle Integration:** Aneignung der Kulturtechniken der Aufnahmegesellschaft wie das Erlernen der Umgangssprache und der Schriftsprache
- **Identifikatorische Integration:** das Gefühl bei Zugewanderten von Zugehörigkeit und bei Mitgliedern der Aufnahmegesellschaft die Akzeptanz von Vielfalt.

Integrationsbegriff

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.

Integrationsmanagement beschreibt entsprechend die Verantwortung der Verwaltungsführung, auf der Basis eines verbindlichen Integrationskonzepts Maßnahmen zur gesellschaftlichen Integration zu planen, umzusetzen und zu kontrollieren. Dies muss auf einer politischen Entscheidung basieren. Wesentliche Elemente sind die Organisation, Moderation und Koordination der für Integration relevanten Akteurinnen und Akteure. Es geht um eine ganzheitliche Planung, die auf die Zusammenarbeit und das Zusammenwirken der unterschiedlichen Verantwortlichen für Bildung, Soziales, Arbeit und weiterer kommunaler und staatlicher Institutionen mit zivilgesellschaftlichen Organisationen und ehrenamtlich Engagierten hinwirkt.

Zusammengefasst

Kommunales Integrationsmanagement:

- hat die Diversität der Gesellschaft im Blick,
- braucht ein Gesamtkonzept (weg von unabhängigen und nebeneinander agierenden Einzelprojekten hin zu kommunalen Gesamtkonzepten),
- ist Querschnittsaufgabe (jedes Ressort, jeder Handlungsbereich auf jeder Verwaltungsebene von der Basis bis zur Führung),
- setzt eine Struktur für die Umsetzung voraus,
- erfordert personelle und finanzielle Ressourcen,
- schafft Nachhaltigkeit (Erarbeitung eines kommunalen Integrationskonzepts, Prozesssteuerung und -controlling),
- bedeutet Führungsverantwortung.

2. Vorteile von Integrationsmanagement

Integrationsmanagement im Sinne eines umfassenden und nachhaltigen strukturellen Veränderungsprozesses hat sowohl für die Verwaltung und deren Beschäftigte als auch für deren Kundinnen und Kunden (vor allem mit Migrationsgeschichte) viele Vorteile:

- Ressourcenbündelung durch stärkere Strukturierung von Einzelmaßnahmen,
- Nachhaltigkeit durch gezieltes Management (weg von Einzelmaßnahmen hin zum Gesamtkonzept),
- politische Verbindlichkeit und klare Zielorientierung,
- gesteigerte Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten, z. B. durch klare Zuständigkeiten und zufriedeneren Kundinnen und Kunden,
- Schaffung einer produktiven Gesamtatmosphäre,
- Schaffung von Verbindlichkeiten und stärkeren Identifikationsmöglichkeiten durch eine partizipative Entwicklung von Leitlinien zum gesellschaftlichen Miteinander in der Kommune,
- wachsende Attraktivität der Kommune als Arbeitgeberin vor allem auch für Menschen mit Migrationsgeschichte,
- veränderte Außenwahrnehmung der Kommune als bürger- und serviceorientierte Verwaltung, die Vielfalt wertschätzt und anerkennt, sowie
- verminderte Zugangshürden für Menschen mit Migrationsgeschichte in allen Verwaltungsbereichen.

3. Ziele

Kommunales Integrationsmanagement umfasst und betrifft sämtliche Bereiche einer Kommune und ist deshalb eine kommunale Querschnittsaufgabe. Seine Ziele sind damit tief greifend und weitblickend:

- Integrationsarbeit als gesamtkommunale Managementaufgabe verstehen und organisieren,
- Interkulturelle Öffnung der Kommune anstoßen,
- Willkommens- und Anerkennungskultur strukturell verankern,
- interkulturelle und antirassistische Orientierung als verbindliche Handlungsgrundlage schaffen,
- Mechanismen struktureller Benachteiligung und Diskriminierung analysieren,
- Abbau bestehender Hemmschwellen für den Zugang zu den Einrichtungen und Dienststellen ermöglichen,
- gerechten Ausgleich der unterschiedlichen Interessen und Fähigkeiten in einer Kommune erreichen,
- Attraktivität der Kommune verstärken und so dem demografischen Wandel und Fachkräftemangel entgegenwirken,
- Ressourcen (zeitlich, personell, finanziell) schonen,
- auf Zuwanderung offen und strukturiert vorbereitet sein (z. B. Asylsuchende),
- strukturelle Veränderungen anstoßen, um Nachhaltigkeit zu erreichen.

4. Umsetzung eines Integrationskonzepts

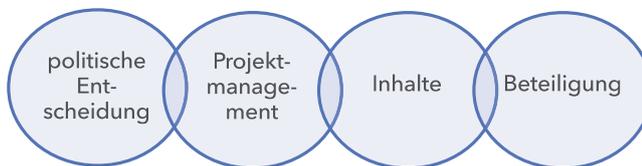
Um effektiv und zielgerichtet zu sein, ist jede Kommune aufgerufen, ihr eigenes Integrationsverständnis zu entwickeln und daraus ihre Grundsätze der Integrationspolitik zu erarbeiten. Leitorientierungen sind etwa Werte wie Gleichberechtigung, Teilhabe, Chancengleichheit, Anerkennung von Gleichheit und Verschiedenheit, die Zukunft gemeinsam gestalten, Solidarität, Verantwortung, Vielfalt als Chance und Normalität schaffen.

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 drei wesentliche Bedeutungen:

- **Das Thema Integration wird als kommunale Querschnittsaufgabe etabliert und für alle verbindlich.**
- **Für die kommunale Verwaltung stellt es die Grundlage eines strategischen Integrationsmanagements dar und gibt Vision, 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.**

Für die konkrete Umsetzung eines kommunalen Integrationskonzepts sind die folgenden Aspekte zu beachten:



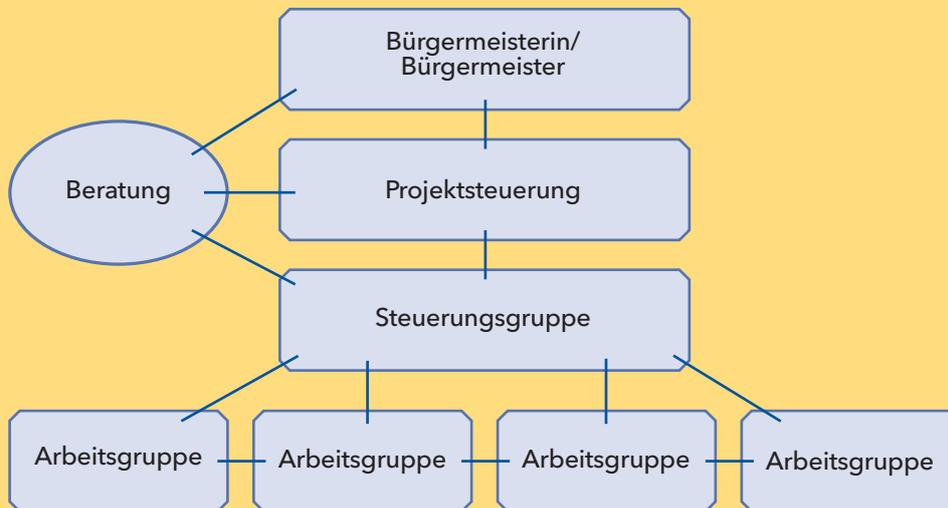
Politische Entscheidung

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.

Projektmanagement

Ein kommunales Integrationskonzept sollte mithilfe moderner Projektmanagementmethoden, also mit klaren Verantwortlichkeiten, Ziel- und Zeitvorgaben, erarbeitet werden.

Projektstruktur bei Erarbeitung eines Integrationskonzeptes



Quelle: Schröder/VIA Bayern e.V.

Die Erarbeitung eines Integrationskonzeptes durch Projektmanagement braucht Steuerung, Beteiligung und Begleitung.

Steuerung – Wesentlich ist 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.

Beteiligung – 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. Die Mitarbeitenden der Verwaltung sowie die Bürgerinnen und Bürger werden über die Entwicklung und die verschiedenen Schritte regelmäßig informiert (Intranet, Zeitung, Website, Veranstaltungen).

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

Vorgehen

Bewährt hat sich auch ein öffentlicher und symbolisch wirksamer Auftakt: Zum Beispiel lädt die Oberbürgermeisterin bzw. der Oberbürgermeister alle Bürgerinnen und Bürger sowie Migrantenorganisationen, Verbände, Initiativen und Einrichtungen der Migrationsarbeit zu einer Auftaktveranstaltung ein, bei der sie eine erste Orientierung vorgeben und Migrationsexperten zu Wort kommen lassen.

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

Top-down Integrationspolitik ist Führungsaufgabe	Bottom-up Integrationspolitik mit gesellschaftlicher Beteiligung
--	--

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.

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 Integrationskonzepts erfolgt durch Netzwerke, in denen Verwaltung, wichtige gesellschaftliche Institutionen und Selbsthilfeorganisationen kontinuierlich zusammenarbeiten.

Inhalte eines Integrationskonzepts

Für den Inhalt von Integrationskonzepten gibt es in vielen Kommunen mittlerweile bewährte Elemente. Folgende finden sich – angepasst für 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. **Berichterstattung und Controlling**
- i. **Transparenz der Maßnahmen, Projekte und Netzwerke**
- j. **Institutionalisierte Strukturen und Netzwerke**

Die einzelnen Punkte werden im Folgenden näher ausgeführt.

a. **Vorwort der Verwaltungsführung**

Es ist wichtig, dass sich die Bürgermeisterin bzw. der Bürgermeister, die Landrätin bzw. der Landrat im Vorwort zum Politikfeld Integration und zu den dafür entwickelten Zielen bekennen und ein deutliches Zeichen setzen für Diversität und deren Gestaltung durch kommunale Politik.

b. **Integration als kommunale Herausforderung**

Dieses Kapitel beschreibt die Gründe, die eine Kommune veranlassen, ein Integrationskonzept zu erstellen. Um das Thema in einen breiteren gesellschaftlichen Kontext zu stellen, könnte an dieser Stelle die Herausforderung durch Vielfalt generell diskutiert werden und sollten Vielfalt und Vielfaltsplanung als eine kommunale Aufgabe auch unabhängig von ethnischer Vielfalt beschrieben werden.

Zugleich sollte die Tiefe angesprochen werden, die das künftige Konzept erreichen soll. Es gibt zwei grundsätzliche Herangehensweisen, die kommunale Integrationsarbeit konzeptionell abzuschern: entweder durch eine Rahmenkonzeption oder durch ein detailliertes Programm.

Eine Rahmenkonzeption legt lediglich die Grundlagen und strategischen Orientierungen fest. Die Umsetzung durch die Fachbereiche wird in Zielvereinbarungen jährlich ausgehandelt, und die Überprüfung der Ergebnisse erfolgt in regelmäßigen Monitoringberichten. Der Vorteil liegt in der flexiblen Reaktionsmöglichkeit auf neue Herausforderungen und Bedarfe und darin, keine regelmäßigen Fortschreibungen vornehmen zu müssen. Der Nachteil ist, dass es keine klaren und verpflichtenden Vorgaben durch die Stadtverordnetenversammlung bzw. den Kreistag gibt.

Ein detailliertes Programm schreibt die Handlungsfelder, Ziele, Maßnahmen und Indikatoren fest, über deren Umsetzung regelmäßig berichtet werden muss. Der Vorteil liegt in der eindeutigen Klarheit für die Verwaltung und der Verbindlichkeit für die Fachbereiche. Nachteile können sein, dass sich Widerstand gegen die scheinbar neuen detaillierten Anforderungen bildet, dass eine geringere Flexibilität gegenüber neuen Fragen zu befürchten ist und dass die regelmäßige Fortschreibung des Gesamtkonzepts notwendig wird.

c. Definitionen

In diesem Abschnitt sollten Begriffe wie „Menschen mit Migrationshintergrund“ und „Integration“ kritisch diskutiert und definiert werden. Außerdem wäre hier Gelegenheit, sich mit einem neuen Inklusionsverständnis auseinanderzusetzen und die Notwendigkeit von Teilhabe und Teilnahme zu betonen. Es gibt inzwischen Konzepte, die ganz auf Teilhabe setzen, um den Integrationsbegriff zu vermeiden.

Weiterführende Informationen finden Sie zum Beispiel hier:

- **Mediendienst Integration: Online-Glossar, URL:**
www.mediendienst-integration.de
- **Schröer, Hubertus: Inklusion versus Integration – Zauberformel oder neues Paradigma? URL:**
www.i-iqm.de

d. Ausgangslage und Rahmenbedingungen

Jedes Konzept mit zukunftsorientierten Zielen beginnt mit einer Analyse der Institution. 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 wie z. B. Anzahl und Anteil der Deutschen, Ausländerinnen/Ausländer, Menschen mit Migrationshintergrund an der Gesamtbevölkerung, aufgeteilt nach Altersgruppen, Geschlecht etc. 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.

Verwaltungsintern ist im Vorfeld zu klären, welche planerische Orientierung ein künftiges Integrationskonzept verfolgt. Integrationsplanung ist Teil von Stadtentwicklungsplanung und muss mit anderen Planungsansätzen, beispielsweise mit der Sozialplanung, übereinstimmen. Denkbar und sinnvoll sind – in Kombination miteinander – drei Ansätze: Die Lebenslagenorientierung, also die Orientierung z. B. an jungen bzw. alten Menschen, an Frauen und Männern, an Behinderten, armen Menschen, an Bildungsvoraussetzungen u. Ä. Integration zielt ja auf die Angleichung der Lebenslagen aller Bürgerinnen und Bürger. Zugleich prägt die jeweilige soziale Beschaffenheit von sozialen

Räumen die spezifischen sozialen Lebenslagen von Kindern, Jugendlichen und ihren Familien, von alten Menschen oder Alleinstehenden, von Einheimischen wie Zugewanderten. Die Sozialraumorientierung knüpft an diesem konkreten sozialen Lebensumfeld an, beispielsweise an den Angeboten und Ressourcen der jeweiligen kommunalen Quartiere oder Gemeinden, bzw. identifiziert Zugangshürden oder Lücken in der Versorgung. Die Zielgruppenorientierung schließlich nimmt – ergänzend zu den anderen Ansätzen – bestimmte Zielgruppen besonders in den Blick, wie Geflüchtete, EU-Bürgerinnen aus Südosteuropa, Illegale etc.

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 ist die interkulturelle Orientierung und Öffnung der Verwaltung: Öffentliche Dienstleistungen müssen alle Bürgerinnen und Bürger gleichermaßen erreichen. Dies ist eine Frage sozialer Gerechtigkeit und Gleichbehandlung.

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



Diese Handlungsfelder werden in der Praxis nicht unbedingt in dieser Differenziertheit abgearbeitet. Sie werden zu größeren Bereichen zusammengefasst, die etwa die entsprechenden Fachbereiche der Verwaltung widerspiegeln. So kann das Handlungsfeld „Wohnen und Zusammenleben“ Themen des alltäglichen Lebens wie Wohnen, Freizeit und Sport, Kultur und Religion zusammenfassen. Dabei geht es etwa um Maßnahmen der dezentralen Unterbringung, um die interkulturelle Öffnung des Sports, um die Kooperation von Migrantenorganisationen mit Kulturein-

Staatssekretärin
für Soziales
und Integration
Anne Janz



richtungen oder um den interreligiösen Dialog. Unter „Bildung und Ausbildung“ lassen sich Spracherwerb, Kindertagesbetreuung, schulische und außerschulische Angebote subsumieren. Es geht um Sprachförderung zur nachholenden Integration, um die Kinderbetreuung bei Sprachkursen, um den Zugang zu frühkindlichen Angeboten oder die örtlichen Volkshochschulen. Bei „Jugend und Soziales“ können neben der klassischen Kinder- und Jugendhilfe auch Altenhilfe, Gesundheitsförderung, Beratungsangebote oder Kulturlotsen behandelt werden. Es geht um die offene Jugendarbeit, um kultursensible Altenarbeit, um Patenprojekte oder gesundheitliche Aufklärung. Bei „Arbeit und Wirtschaft“ kann es auch um den Übergang Schule – Beruf gehen oder um die Förderung der ethnischen Ökonomie. Und die Themen „Diskriminierung und Rassismus“ müssen an zentraler Stelle in querschnittspolitischer Verantwortung behandelt werden.

g. Ziele und Indikatoren für die kommunalen Handlungsfelder

Ziele beschreiben Zustände bzw. Ergebnisse, die durch das kommunale Handeln erreicht werden sollen. Sie geben Antworten auf die Fragen: Was wollen wir erreichen? Was wollen wir bewirken? Im Integrationskonzept werden möglichst konkrete Ziele für die einzelnen kommunalen Handlungsfelder erarbeitet. Diese werden nach SMART-Kriterien formuliert.

- **Spezifisch:** Das Ziel ist so zu formulieren, als ob es schon erreicht ist.
- **Messbar:** Kriterien – sichtbar, hörbar, sinnlich erfassbar – für die Zielerreichung sind festgelegt.
- **Attraktiv:** Das Ziel enthält keine Negationen oder Vergleiche, es motiviert.
- **Realistisch:** Das Ziel ist den Kompetenzen der Verantwortlichen entsprechend formuliert.
- **Terminiert:** Ein genauer Termin für die Zielerreichung ist bestimmt. (Heiner 1996)

Verbindlichkeiten schaffen die ebenfalls zu formulierenden Indikatoren (vom lateinischen „indicare“ = anzeigen). Diese sind beweiskräftige Merkmale bzw. Anzeichen dafür, dass nachweisbare Schritte auf dem Weg zur Zielerreichung eingeleitet oder die gesetzten Ziele bereits erreicht sind. Sie beantworten damit die Frage: Woran erkennen wir, dass wir unsere Ziele erreicht haben?

Auch bei der Entwicklung von Zielen und Indikatoren ist eine Bürgerbeteiligung möglich und sinnvoll.

h. 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 Istzustands mit den angestrebten Zielen ermöglichen. Dafür ist es notwendig, steuerungsrelevante Daten festzulegen und situationsbezogen weitere Informationen aufzubereiten.

Im Rahmen des Landesprogramms WIR kann auch der Aufbau eines Integrationsmonitorings erfolgen. 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 hat sich zum Ziel gesetzt, ihre Integrationspolitik auf Daten und Fakten zu basieren und eine Planungs- und Entscheidungsgrundlage für eine langfristig erfolgreiche, nachhaltige Integrationspolitik zu schaffen. Für die Landesebene wurde deshalb 2010 der Hessische Integrationsmonitor „Integration nach Maß“ entwickelt.

Da Integration in erster Linie „vor Ort“ stattfindet, ist es wünschenswert, dass auch Kommunen das Instrument Monitoring nutzen können. Die WIR-Kommunen werden beim Aufbau eines solchen Systems entsprechend unterstützt.

i. Transparenz der Maßnahmen, Projekte und Netzwerke

Die integrationspolitische Landschaft vor Ort ist meist – je nach Größe der Kommune – geprägt von einer Fülle von Trägern und einer häufig nur schwer überschaubaren Anzahl von Angeboten, Maßnahmen, Projekten, Gremien und Netzwerken. Ein wesentliches Ziel des Integrationskonzepts ist es, in diesem Feld Klarheit und Übersichtlichkeit zu schaffen. So wird für die Kommune als verantwortliche Akteurin sowie für die Nutzerinnen und Nutzer eine Auswahl der Angebote mit nachvollziehbaren Kriterien ermöglicht. Deshalb ist es ein besonderes Anliegen, über bestehende Maßnahmen, Projekte und Netzwerke Transparenz zu schaffen. Außerdem sollen die Zusammenarbeit, Abstimmung und eine effektive Ressourcennutzung erleichtert und damit die Wirksamkeit aller Maßnahmen optimiert werden.

Dafür gewinnt die Nutzung digitaler Medien zunehmend an Bedeutung. Digitalisierung als ein Instrument der Integration kann etwa durch eine kommunale Onlineplattform genutzt werden. Alle Informationen und Dienste laufen hier zusammen und dienen der Datensammlung und -verwaltung, tragen bei zur Orientierung, Information und Transparenz und auch zur Kommunikation. Digitale Medien können den Einsatz von Ehrenamtlichen erleichtern und steuern. Sie können Träger für Hilfsangebote z.B. in geschlossenen Gruppen sein. Sie geben Geflüchteten und Migrantinnen sowie Migranten eine Stimme und ermöglichen den Kontakt mit der Familie und den Heimatländern. Erste Kommunen machen mit der gezielten Nutzung digitaler Medien bereits gute Erfahrungen (vgl. Kommune 2.0 e. V. 2019).

Noch einmal anders stellen sich die Herausforderungen im ländlichen Raum. Mit den Landkreisen und ihren Gemeinden „gibt es zwei Träger kommunaler Selbstverwaltung, die sich ergänzen und von denen jeder für seinen Teil der kommunalen Aufgaben die Verantwortung trägt“ (Ritgen 2018: 409). Die zum Teil kleinen Gemeinden und Städte wären überlastet, wollte man ihnen Konzeptionierung, Maßnahmenplanung und -umsetzung und deren Evaluation aufbürden. Sie haben zudem kaum den Überblick über die landkreisweiten Angebote und Netzwerke. Hier sind „Unterstützung und Koordinierung seitens der Landkreise“ gefordert. Die Landkreise sind verantwortlich für eine Fülle kommunaler Aufgaben wie Sozialwesen, Jugendhilfe oder Bildungsangebote. Nur in der Verschränkung von Landkreisaufgaben mit den Feldern der gemeindlichen Selbstverwaltung kann Integration gelingen. Gerade für die Transparenz, Koordination und Zusammenführung von Maßnahmen und Projekten sowie für den Informations- und Wissenstransfer haben die Landkreise eine federführende Verantwortung. Deshalb sind auch die WIR-Koordinatorinnen und -Koordinatoren dort angesiedelt, um ein regionales Integrationsmanagement zu gewährleisten.

j. Institutionalisierte Strukturen und Netzwerke

Innerhalb der Verwaltung:

Neben der bereits benannten Steuerungseinheit 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, die regelmäßig tagen und deren Geschäftsführung die querschnittspolitische Stelle innehat. Die Leitung solcher Koordinierungsgremien sollte wegen der Bedeutung und Verbindlichkeit eine entscheidungsbefugte Person haben.

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 und deren Partizipation durch interkulturelle Arbeitskreise gewürdigt und einbezogen werden.

Beteiligung bei der Erarbeitung

Es ist Aufgabe von Integrationsbeauftragten oder interkulturellen Büros, in einem kooperativen Prozess ein Integrationskonzept 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 sie im Rahmen des Veränderungsprojekts zu beteiligen. In allen Kommunen, in denen Integrationskonzepte mit Leben erfüllt sind und erfolgreich umgesetzt werden, war deren partizipative Erarbeitung ein wesentliches Erfolgsmerkmal.

Das gilt in gleichem Maße für die Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern. Deren direkter Einbezug, insbesondere die gemeinsame Entwicklung von Vision, Leitbild und Zielen, ist eine wichtige Voraussetzung, Integrationspolitik zu einem gemeinsamen Thema von Bürgerschaft und Verwaltung zu machen. Integrationskonzepte erreichen durch Beteiligung Identifikation, Akzeptanz und Legitimation. 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. Mehr zum Thema Beteiligung finden Sie im Kapitel „Partizipation“.

5. Erfolgsfaktoren

Kommunale Integrationsarbeit ist eine politische, strategische und organisatorische Aufgabe, die nicht so leicht zu bewältigen ist. Sie gelingt nur, wenn sie politisch gewollt, in der Verwaltung zur Chefsache gemacht und als klarer Auftrag an die verantwortliche Organisationseinheit und die gesamte Verwaltung gerichtet wird. Eine besondere Herausforderung stellt Integrationspolitik im eher ländlichen Raum dar. Der häufig geringere Anteil von Menschen anderer Herkunft scheint weniger Handlungsdruck zu erzeugen als in den Metropolen. Zudem ist immer wieder das Argument zu hören, es handele sich um eine freiwillige Leistung und nicht um eine Pflichtaufgabe, die nach Kassenlage und erst nach anderen Aufgaben erfüllt werden könne.

Hier sind die Landkreise besonders in der Pflicht. Kleinere Städte und Gemeinden fühlen sich manchmal überfordert und brauchen die Unterstützung der Landkreise. Im ländlichen Raum gibt es stärker als in den großen Städten traditionelle Milieus, die (noch) nicht auf Migration und Integration eingestellt sind. Veränderungsprozesse laufen langsam. Die geringe Migrationsbevölkerung wohnt verstreut. Das erschwert die Erreichbarkeit von Integrationsangeboten und hindert die Selbstorganisation der Communitys. Hier setzt gerade das hessische WIR-Programm an: Es geht darum, die beiden Träger kommunaler Selbstverwaltung, Landkreise und Gemeinden, zu Kooperation und Aushandlungsprozessen zu bewegen. Die Landkreise sind in ihrer Funktion als Vorreiter, Impulsgeber und Moderatoren gefordert (vgl. Ritgen 2018). Gemeinsam geht es darum, die Gestaltung von Vielfalt, unabhängig von Migrantenanteilen, so zu organisieren, dass ein friedliches Zusammenleben aller ermöglicht wird. Das ist die Verpflichtung öffentlicher Institutionen.

Vor diesem Hintergrund lassen sich abschließend als Erfolgsfaktoren benennen:

- **Gesamtkonzept und Strategie sind vorhanden und politisch verbindlich.**
- **Integration und Interkulturelle Öffnung sind als Querschnitts- und Führungsaufgaben institutionalisiert.**
- **Die Interkulturelle Orientierung und Öffnung sind 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.**
- **Zwischen kreisangehörigen Gemeinden und Städten und den Landkreisen finden Aushandlungsprozesse für ein gemeinsames Vorgehen statt.**
- **Die Landkreise gewährleisten die Vernetzung zwischen Kommunen, freien Trägern und Migrantenorganisationen auf Kreisebene.**

Kommunale Integrationsarbeit auf der Basis eines Konzepts, wie es hier skizziert worden ist, braucht zur erfolgreichen Umsetzung für Vielfalt sensibilisierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in Strukturen arbeiten können, die Offenheit ausstrahlen und die willkommen heißen. Dafür ist der Ansatz der Interkulturellen Öffnung entwickelt worden, der im Folgenden vorgestellt wird. Wegen des engen Zusammenhangs von Integration und Interkultureller Öffnung entscheiden sich viele Kommunen dafür, Interkulturelle Öffnung zum ersten Handlungsfeld oder sogar zu einem Leitprojekt zu machen.

Teil 2: Institutionen öffnen – eine Zukunftsaufgabe für Kommunen

1. Verständnis von Interkultureller Öffnung

Kommunale Ziele wie die Herstellung von Chancengleichheit und sozialer Gerechtigkeit verlangen, dass für alle Einwohnerinnen und Einwohner gleichermaßen Unterstützung und Dienstleistungen angeboten werden und alle Zugang zu entsprechenden Angeboten haben. Dem stehen zahlreiche Barrieren wie Informationsdefizite, Vorurteile, sprachliche Hürden oder fehlende vielfaltssensible Strukturen gegenüber. Ein neues Handeln in veränderten Strukturen ist daher erforderlich. Hier setzt das Landesprogramm „WIR“ an: Es geht um strukturelle Veränderungen mit dem Ziel, diese Regelinstitutionen interkulturell zu öffnen und auf den kompetenten Umgang mit Vielfalt hin zu verändern.

Interkulturelle Orientierung bedeutet, dass Anerkennung, Wertschätzung, Offenheit und Gleichbehandlung die Leitlinien für eine Organisation und die in ihnen arbeitenden Menschen sind. Sie ist die Basis eines Interkulturellen Öffnungsprozesses.

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, findet sich in den Zielen wieder 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.

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. Hier kann der Bezug zum Diversity-Ansatz hergestellt werden (vgl. Handschuck/Schröer 2012).

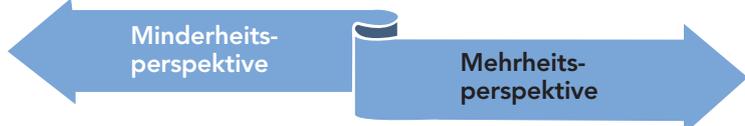
Interkulturelle Öffnung ist die Umsetzung der interkulturellen Orientierung. Denn eine neue Orientierung allein reicht nicht. Entscheidend für den Erfolg unseres Handelns sind die Strukturen, in denen wir arbeiten. Interkulturelle Öffnung bedeutet eine kritische Analyse der bestehenden Strukturen mit ihren Zugangsbarrieren für Minderheiten und einen (selbst-)reflexiven Entwicklungs- und Lernprozess, der diese Strukturen verändert sowie neue Kenntnisse und Fertigkeiten vermittelt. Dabei betrifft Interkulturelle Öffnung alle Bereiche und Ebenen einer Organisation im Sinne einer Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklung. Sie ist damit Führungs- und Querschnittsaufgabe.

Mit dem aktuellen interkulturellen Ansatz sind auch wesentliche neue Paradigmen verbunden, die sich von lange Zeit verbreiteten Vorstellungen abgrenzen. Diese basieren auf aktuellen Diskursen zu Migration und Integration sowie auf der veränderten Haltung zu Einwanderung und Vielfalt.

Integrationsarbeit war lange Zeit vorwiegend auf die zugewanderten Minderheiten ausgerichtet, was in den 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 Gesamtgesellschaft ebenso in den Blick genommen wie die Minderheiten.

Interkulturelle Orientierung und Öffnung

Paradigmenwechsel



Defizit-orientierung → **Ressourcen-orientierung**

Erfahrungen, Leistungen, Kompetenzen und Wissen von allen Kundinnen und Kunden werden wertgeschätzt und als Ressource für die Öffnung und Weiterentwicklung einer kommunalen Vielfalt verstanden. Neuzugewanderte ebenso wie Einwohnerinnen und Einwohner mit Migrationsgeschichte werden in ihrer Vielfalt durch Alter, Geschlecht, Fähigkeiten, Religion/Weltanschauung, sexuelle Orientierung etc. wahrgenommen. Herkunft wird als eine identitätsprägende Dimension aller Menschen gesehen und findet nur da besondere Berücksichtigung, wo sie beispielsweise in Form von geringeren Sprachkenntnissen den Zugang zu Angeboten und Dienstleistungen erschwert.

Personal-entwicklung → **Organisations-entwicklung**

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.

Es findet eine Auseinandersetzung mit den Strukturen einer Organisation statt, die nicht nur mögliche Zugangshindernisse für Menschen mit Migrationsgeschichte bedeuten, sondern auch fördernde oder hindernde Rahmenbedingungen für interkulturell sensibles Handeln der Mitarbeitenden sein können.

Organisations-veränderung → **Gesellschafts-veränderung**

Die Forderungen nach und die Selbstverpflichtungen zu einer Öffnungspolitik nehmen beständig zu. Als Querschnittsthema wird Interkulturelle Öffnung an vielen Stellen im Nationalen Aktionsplan Integration aufgegriffen. Bund, Länder und Gemeinden verpflichten sich dazu 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.

Das Konzept der Interkulturellen Öffnung ist so ein Gegenentwurf zum traditionellen Verständnis von Integration, das Anstrengungen im Wesentlichen von den Migrantinnen und Migranten erwartete. In einer Vielfaltsperspektive aber geht es darum, alle Strukturen, Angebote, Maßnahmen und Dienstleistungen an die Bedürfnisse einer ethnisch, sozial und kulturell vielfältigen kommunalen Gesellschaft anzupassen. Hier knüpft der Diskurs an, ob der Begriff „Inklusion“ nicht zielführender sein könnte als der herkömmliche Integrationsbegriff.

Der Begriff des „Interkulturellen“ im Ansatz der Interkulturellen Arbeit oder Interkulturellen Öffnung ist nicht ohne Kritik geblieben. Es wird befürchtet, dass gesellschaftliche Phänomene der sozialen, ökonomischen, rechtlichen oder auch politischen Benachteiligung mit „kulturellen“ Ursachen erklärt werden. Zugleich läuft der Begriff Gefahr, unsere plurale Gesellschaft als eine aus unterschiedlichen ethnokulturellen Gruppen zusam-

Perspektive Vielfalt

mengesetzte Gesellschaft misszuverstehen. Dagegen wird zunehmend die Leitorientierung „Vielfalt“ (oder auch Diversity) gesetzt, um der Differenziertheit moderner Gesellschaften gerecht zu werden. Vielfalt wird als Summe der Individualitäten Einzelner in ihren Unterschieden und Gemeinsamkeiten gesehen. Ethnische Zugehörigkeit spielt dabei zwar eine Rolle, aber keine dominierende oder gar Identität festlegende. Geschlecht, Alter, geschlechtliche Identität, körperliche und seelische Ausstattung, Religion und ganz besonders die soziale Lage sind relevante Kategorien sozialer Differenzlinien. In ihrer Überschneidung und Verschränkung können sie gesellschaftliche Diskriminierung oder auch Privilegierung bestimmen.

In einem weit gefassten Verständnis von Interkulturalität umfasst es alle unterschiedlichen Dimensionen sozial bedeutsamer Unterschiede. Aber es betont eben auch eine Vorstellung von Kultur, die erkennt, dass kulturelle Einbettungen für Menschen eine wesentliche Bedeutung haben, weil sie Orientierung geben, Regeln vorgeben, Kommunikation ermöglichen. Interkulturelle Arbeitsansätze sind aufgefordert, die kulturelle Dimension zwar immer mitzudenken, zugleich aber kritisch zu reflektieren, ob und welche Bedeutung kulturelle Einbettungen in der jeweiligen Situation sozialer, pädagogischer, kultureller oder sonstiger kommunaler Arbeit wirklich haben.

Diversity Management und Interkulturelle Öffnung ergänzen sich also insoweit, als Diversity Management dazu auffordert, alle oder doch wenigstens alle für eine Organisation besonders relevanten Vielfaltsdimensionen zu sehen, zu fördern und zu nutzen. Der interkulturelle Ansatz richtet den Fokus darauf, im Prozess der Organisations- und Personalentwicklung die unterschiedlichen Orientierungen, Kommunikationsformen oder Symbolsysteme der beteiligten Individuen und Gruppen und die sich daraus ergebenden potenziellen Missverständnisse und Chancen zu berücksichtigen (Schröder 2018: 244).

In diesem kritischen Verständnis von Interkulturalität soll im Folgenden weiterhin von interkultureller Orientierung und Öffnung als Veränderungsstrategie die Rede sein, weil der Ansatz sich inzwischen etabliert hat und vom Nationalen Integrations- und Aktionsplan über die Integrationsprogramme der Länder bis in die Kommunen hinein Interkulturelle Öffnung als Zielvorgabe gilt.

Für die Kommunen bedeutet es, das Prinzip „Diversity/Vielfalt“ als Querschnittsaufgabe zu erkennen und die daraus entstehenden Herausforderungen in den jeweiligen Handlungsfeldern anzunehmen. Konkret beginnt dies mit einer inhaltlichen Zusammenarbeit der Beauftragten für Integration, Gleichstellung, Menschen mit „Behinderungen“, Senioren etc., der Verwaltungsspitze und des Personalrats im Sinne von Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion. Erschwerend wirkt hier die Tatsache, dass die Zuständigen innerhalb der Verwaltung meist an unterschiedlichen Stellen angesiedelt sind und im Rahmen verschiedener Förderprogramme und gesetzlicher Vorgaben handeln müssen.

Diversity (Vielfalt, Vielfältigkeit)

Menschen werden in ihrer Individualität und der Differenz in ihren Lebensentwürfen wahrgenommen und wertgeschätzt. Unterschiede und Gemeinsamkeiten werden als Chance erkannt und die damit verbundenen Potenziale gefördert. Eine gleichberechtigte Teilhabe wird durch den Abbau von Barrieren ermöglicht.

Diversity Management

Diversity Management ist ein aus den USA stammender Organisationsentwicklungsansatz. Ziel ist dabei die Schaffung eines diskriminierungsfreien Arbeitsumfelds sowie die Förderung personaler Vielfalt in den Strukturen von Unternehmen, Organisationen und öffentlichen Verwaltungen/Einrichtungen. Das Konzept bezieht sich auf die Summe der Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Menschen in vielfältig zusammengesetzten organisationalen Strukturen. Es umfasst die Gesamtheit aller Maßnahmen einer gezielten Nutzung, positiven Gestaltung und bewussten Förderung personaler Vielfalt.

← Innenperspektive	← Außenperspektive
<ul style="list-style-type: none"> ● Bessere Zielerreichung durch erhöhte Dienstleistungs- und Nutzerorientierung ● Höhere Kreativität durch die Einbeziehung vielfältiger Sichtweisen diverser Teams ● Gesteigerte Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten ● Schaffung einer produktiven Gesamtatmosphäre ● Verringerter Arbeitsaufwand durch gesteigerte Flexibilität bei Beschäftigten ● Bessere Chancengleichheit beim Zugang zu allen Hierarchieebenen für Beschäftigte mit Migrationsgeschichte ● Verbesserte Analysefähigkeit von Bedarfen und Bedürfnissen ● Verringerung von sozialen Transferleistungen und indirekten Folgekosten durch passgenauere Dienstleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Gesteigerte Zukunftsfähigkeit der Kommune, besserer Marktzugang bei Arbeitskräften sowie Nutzerinnen und Nutzern ● Wachsende Attraktivität der Kommune als Arbeitgeberin vor allem auch für Menschen mit Migrationsgeschichte ● Veränderte Außenwahrnehmung der Kommune als bürger- und serviceorientierte Verwaltung ● Gesteigerte Kundenorientierung und -zufriedenheit bei der Bevölkerung ● Abbau von Vorurteilen durch Sensibilisierung der Beschäftigten und Zusammenarbeit in vielfältigen Teams ● Geringere Zugangshürden für Menschen mit Migrationsgeschichte ● Wahrnehmung der Verpflichtung zur kommunalen Daseinsvorsorge ● Erhalt des sozialen Friedens

2. Ziele

Interkulturelle Öffnung als ein anerkanntes Paradigma in Politik, Verwaltung und Teilen der Wissenschaft bedeutet ein umfassendes und gesellschaftsveränderndes Konzept und geht über die Öffnung sozialer Dienste und der kommunalen Versorgungsstruktur hinaus. Nach der Literaturlage lassen sich die Ziele wie folgt zusammenfassen:

- die Einlösung des Gleichbehandlungs- und Gerechtigkeitspostulats des Grundgesetzes und die Anerkennung von Gleichheit und Verschiedenheit in der multikulturellen (Stadt-)Gesellschaft,
- die Beteiligung der Betroffenen und ihrer Organisationen bei der Konzipierung und Durchführung von Integrationsmaßnahmen und Interkulturellen Öffnungsprozessen,
- die kritische Reflexion des Machtgefälles zwischen Organisations- bzw. Verwaltungskulturen und den unterschiedlichen kulturellen Lebenswelten der Nutzerinnen und Nutzer, Abbau beziehungsweise Ausgleich dieser Asymmetrien,
- die Analyse von Mechanismen struktureller Diskriminierung und eines institutionellen Rassismus und deren Bekämpfung durch Umgestaltung der Institutionen,
- die Etablierung einer interkulturellen Orientierung als Querschnittsaufgabe aller Bereiche von öffentlichen und freien Trägern der Daseinsvorsorge sowohl als Steuerungsaufgabe als auch in der operativen Arbeit,
- die Abkehr vom Defizitansatz, wonach Menschen mit Migrationsgeschichte vorwiegend als

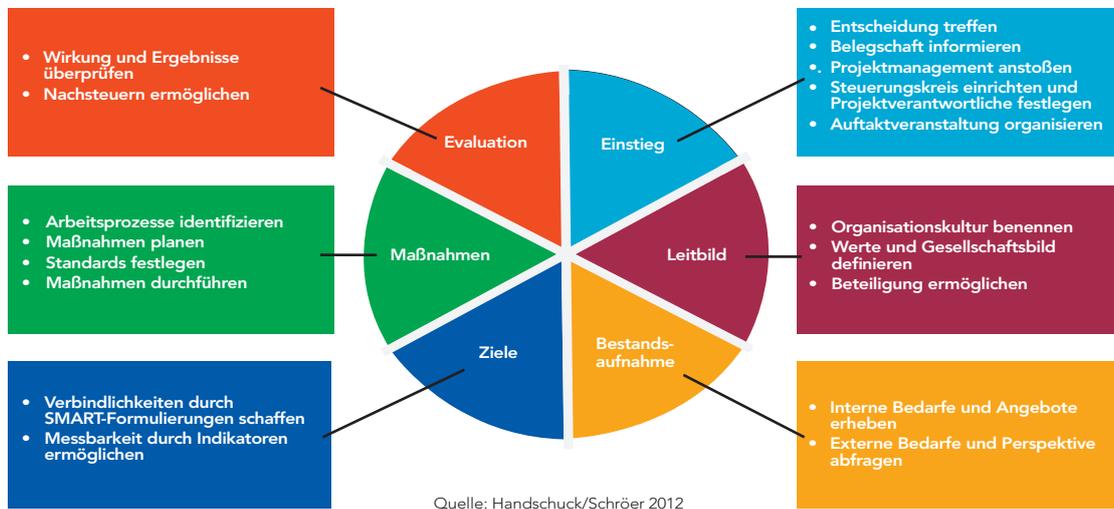
problematisch gesehen werden, und die Hinwendung zum Ressourcen- bzw. Empowerment-Ansatz, wonach kulturelle Vielfalt als Chance und Stärke zu verstehen ist,

- die Schaffung eines strukturellen Rahmens für eine gelebte und nachhaltige Willkommens- und Anerkennungskultur,
- der Abbau bestehender Hemmschwellen für den Zugang zu den Einrichtungen und Dienststellen, die Verhinderung benachteiligender Ethnisierungsprozesse, die Einstellung von Personal mit Migrationsgeschichte in allen Beschäftigungsbereichen, Funktionen und auf allen Hierarchieebenen,
- die Vermittlung interkultureller Kompetenz durch Wissen über Migrationsprozesse, Integrationsfragen und die Einsicht in die Notwendigkeit der produktiven Gestaltung kultureller Pluralität,
- die Initiierung (selbst-)reflexiver Lern- und Veränderungsprozesse bei Individuen, Gruppen und Organisationen,
- die Gewinnung von mehr Bürgernähe und dadurch auch die Erzielung von mehr Effektivität und Effizienz von Verwaltungshandeln
- die Vorbildfunktion gegenüber lokalen Organisationen, Institutionen und Unternehmen, welche die Möglichkeiten für eine Forderung zur Öffnung dieser schafft.

3. Umsetzung eines Öffnungsprozesses

Die Interkulturelle Öffnung von Organisationen will diese grundlegend verändern, ist also ein Prozess der Organisationsentwicklung und zugleich der Personalentwicklung. Das macht die zentrale Bedeutung und Verantwortung der kommunalen Organisations- und Personalämter deutlich.

Nach der Entscheidung für diesen Veränderungsprozess einer Organisation ist die strategische Steuerung das Erfolg versprechende Vorgehen. 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.



Quelle: Handschuck/Schröder 2012

Querschnittsaufgabe und Führungsverantwortung

3.1 Einstieg

Entscheidung(en) treffen

Die Entscheidung für einen Veränderungsprozess im Sinne einer Interkulturellen Öffnung muss letztendlich vonseiten der Verwaltungsspitze getroffen werden. Die Impulse dazu können unterschiedlich sein: konkreter Handlungsbedarf, politischer Wille, Wunsch der Verwaltungsspitze, Anstoß lokaler Akteurinnen und Akteure etc.

Interkulturelle Öffnung ist ein umfassender Veränderungsprozess, der alle Organisationsbereiche und -ebenen betrifft. Die Entscheidung dafür sollte daher von allen Führungskräften mitgetragen werden. Denn sie müssen im Lauf des Prozesses Akzeptanz schaffen, mit Widerständen umgehen und mit gutem Beispiel vorangehen. Hilfreich ist hier eine Informationsveranstaltung mit externen Fachreferentinnen und Fachreferenten, die über Strategie, Umfang sowie Chancen und Herausforderungen eines Interkulturellen Öffnungsprozesses informiert.

Entscheidungen müssen auch zu den folgenden Fragen getroffen werden: Wie kann der Prozess gestaltet werden? Wie umfassend soll der Öffnungsprozess werden? Welcher Zeitrahmen wird angestrebt? Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?

Auch die Frage, welche Unterstützungsbedarfe für eine gelungene und nachhaltige Öffnung benötigt werden, muss geklärt werden. Dazu gehört u. a. die Entscheidung, ob eine externe Moderation und Prozessbegleitung gewonnen werden soll. Dies hat sich vielfach als hilfreich erwiesen. Auch wenn dadurch höhere Kosten entstehen, können Expertinnen und Experten einen Veränderungsprozess durch eine neutrale Moderation und Reflexion in Verbindung mit zielführenden Methoden und Instrumenten zu einem effizienten Ergebnis bringen.

Belegschaft informieren

Gerade einem gelungenen Einstieg in den Öffnungsprozess kommt große Bedeutung zu. So sollten nach der Entscheidung für einen Veränderungsprozess die Mitarbeitenden umgehend und umfassend informiert werden. Ausgehend von einem heterogenen Wissensstand im Bereich der Interkulturellen Öffnung können zunächst Erläuterungen über Grundlagen eines solchen Prozesses sowie die Gründe für die Entscheidung notwendig sein. Dafür gilt es, Austauschmöglichkeiten und Kommunikationsstrukturen zu schaffen, die während des gesamten Prozesses genutzt werden können, um den Informationsfluss zu gewährleisten. Individuell geeignete Kommunikationsmittel müssen gewählt werden (Teambesprechungen, Intranet etc.).

Projektmanagementprozess anstoßen

Es bietet sich an, einen solch umfangreichen Prozess der Organisationsentwicklung und -veränderung als Projekt durchzuführen. Dies beinhaltet im Sinne eines Projektmanagements dessen Planung, Steuerung, Kontrolle und Auswertung. Das Projekt „Interkulturelle Öffnung“ sollte demnach folgende Merkmale aufweisen:

- **zeitliche Befristung mit Beginn (Auftakt) und Ende,**
- **eine Projektverantwortliche/einen Prozessverantwortlichen,**
- **ein interdisziplinärer Steuerungskreis,**
- **klare Zielvorgaben.**

Steuerungskreis einrichten und Prozessverantwortliche benennen

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

Ein Steuerungsgremium sollte zwischen sechs bis acht Personen umfassen und im Sinne des querschnittspolitischen Ansatzes mit Schlüsselfunktionen aus den folgenden Bereichen besetzt sein:

- **„Entscheidende“: Vertreterinnen und Vertreter der beauftragenden Stelle**
(z. B. Hauptamt, Büro Oberbürgermeisterin/Oberbürgermeister bzw. Landrat/Landrätin)
- **„Gestaltende“: Vertreterinnen und Vertreter der/des Integrationsbeauftragten bzw. der interkulturellen Stelle etc. => Moderation des Gremiums**
- **Wichtige „Beteiligte“: Vertreterinnen und Vertreter, die den Veränderungsprozess maßgeblich umsetzen** (z. B. aus den Bereichen Personalmanagement und -entwicklung, Öffentlichkeitsarbeit/PR, Bildung, Jugend etc.)
- **Gegebenenfalls „externe Begleiterinnen/Begleiter“**
- **Personalvertretung**

Auftaktveranstaltung organisieren

Für einen gelungenen Einstieg hat sich eine verwaltungsinterne und symbolisch wirksame Auftaktveranstaltung bewährt. Zum Beispiel lädt die Verwaltungsspitze in kleineren Kommunen alle, sonst einen repräsentativen Querschnitt („das ganze System“) zu einer Auftaktveranstaltung ein, bei der die Führung eine erste Orientierung vorgibt, das Projekt vorstellen und eventuell (externe) Expertinnen bzw. Experten zu Wort kommen lässt. Bei dieser Gelegenheit kann sich die Stadt- oder Kreisspitze integrationspolitisch und interkulturell positionieren sowie die Mitarbeiterschaft für ein integrationspolitisches Engagement motivieren und für den Interkulturellen Öffnungsprozess sensibilisieren. Methodisch haben sich beteiligungsorientierte Großgruppenverfahren als erfolgreich erwiesen. Sie können gerade zu Beginn von umfassenden Veränderungsprozessen zur Beteiligung und zum Einbringen eigener Erfahrungen animieren. Zu den bekanntesten Methoden zählen: Zukunftskonferenz, Open Space, World Café.



3.2 Leitbild

Soll Interkulturelle Öffnung als Querschnittsaufgabe etabliert und umgesetzt werden, muss diese im jeweiligen Leitbild oder in entsprechenden Leitlinien verankert sein. Sie treffen Aussagen zur Organisationskultur sowie zu Philosophie, Selbstverständnis, Menschen- und Gesellschaftsbild und den damit einhergehenden Wertevorstellungen einer Kommune. Damit bieten sie Sicherheit und Orientierung für Mitarbeitende wie Außenstehende. Form und Umfang können sich je nach Kommune unterscheiden. So haben manche Kommunen bereits ein Leitbild oder Leitlinien, die lediglich um den Aspekt der interkulturellen Orientierung erweitert werden müssen. Andere entwickeln Leitlinien, die sich explizit auf den Faktor Interkultur bzw. Diversity beziehen.

Entscheidend ist in jedem Fall, dass diese immer unter Beteiligung der Mitarbeitenden einer kommunalen Verwaltung sowie eventuell relevanter externer Partnerinnen und Partnern entwickelt und nicht von der Verwaltungsspitze vorgegeben werden. Sowohl Leitbild als auch Leitlinien müssen entsprechend der gesellschaftlichen Entwicklung und dem Wandel des Umfelds einer Kommune angepasst und beteiligungsorientiert weiterentwickelt werden.

3.3 Bestandsaufnahme

Im Zuge einer Istanalyse gilt es, sich die Situation in der Kommune genau anzuschauen und zu prüfen, welche Elemente einer Interkulturellen Öffnung schon vorhanden sind und wo noch Handlungsbedarf besteht. Dabei kann es je nach Ressourcen hilfreich sein, in der Zusammenarbeit mit dem Amt für Statistik eine interne Erhebung innerhalb der Verwaltung mit einer externen Erhebung zu verbinden. So entsteht ein umfassendes Bild zum Stand der Dinge aus unterschiedlichen Perspektiven, was zu tief greifenden und nachhaltigen Veränderungen führen kann.

Interne Bedarfe und Angebote erheben

Eine interne Bestandsanalyse kann durch quantitative Umfragen (z. B. Fragebogen) oder durch qualitative Befragungen (z. B. Interviews) bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften erfolgen. Aber auch Workshops oder Teamabfragen können hilfreich sein. Entscheidend dabei ist die repräsentative Auswahl der Beteiligten, durch die alle Tätigkeitsbereiche, Dezernate und Hierarchieebenen abgedeckt werden.

Die Erhebungen sollten entsprechend dem Organisationsentwicklungsansatz eines Öffnungsprozesses verschiedene Ebenen ansprechen.

Strategie	Gibt es ein Leitbild/Leitlinien in der Kommune? Sind darin Vorstellungen eines interkulturellen Zusammenlebens formuliert?
Struktur	Sind Strukturen zur Umsetzung einer kommunalen Integrationspolitik vorhanden? Wie sind diese ausgestattet (finanziell/personell)?
Personal	Wie hoch ist der Anteil der Angestellten mit Migrationshintergrund? In welchen Arbeitsbereichen und Hierarchieebenen sind diese tätig?
Angebote	Welche Dienstleistungsangebote gibt es? Welche Angebote wie z. B. Schulungen gibt es für die Mitarbeitenden?
Öffentlichkeitsarbeit	Gibt es mehrsprachiges Informationsmaterial? Werden die gewünschten Zielgruppen erreicht?
Vernetzung	Welche Netzwerke mit externen Partnerinnen und Partnern gibt es? Wer ist noch nicht beteiligt?
Raumgestaltung	Ist die Beschilderung im Eingangsbereich und an den Zimmern hilfreich? Wie sieht der Wartebereich aus?

Externe Bedarfe und Perspektive abfragen

Die Leitziele eines Interkulturellen Öffnungsprozesses, wie Teilhabe ermöglichen und Barrieren senken, sind nur dann realisierbar, wenn auch die Perspektiven der Zielgruppen einbezogen werden. Anhand von Kundinnen- und Kundenbefragungen oder Workshops mit externen Partnerinnen und Partnern von Migrantenorganisationen, freien Trägern etc. werden externe Bedarfe und Anforderungen an die Kommune sichtbar. Gleichzeitig kann deren Außenwirkung in Bezug auf Angebote, Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit und Serviceorientierung ermittelt werden. Die Fragen für eine solche Erhebung können partizipativ innerhalb der Verwaltung entwickelt werden. So werden die Erfahrungen und Interessen aus unterschiedlichen Beratungs- und Serviceabteilungen mit einbezogen.

3.4 Ziele

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). Eine SMART-Formulierung (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert) schafft Verbindlichkeiten und konkretisiert die Vorhaben.

Ziele	
Frage dahinter Definition	Was will ich erreichen? Ziele sind die gedankliche Vorwegnahme von zukünftigen Endzuständen, die durch das Handeln von Einzelnen oder einer Gruppe erreicht werden sollen.
Unterscheidung	<ul style="list-style-type: none"> ● Mittelfristige strategische Ziele: WAS will ich erreichen bzw. bewirken? ● Kurzfristige operative Ziele: WIE komme ich zu meinem Ziel, was muss ich konkret dafür tun?
SMART-Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> ● Spezifisch: Das Ziel ist so zu formulieren, als ob es schon erreicht ist. ● Messbar: Kriterien – sichtbar, hörbar, sinnlich erfassbar – für die Zielerreichung sind festgelegt. ● Attraktiv: Das Ziel enthält keine Negationen oder Vergleiche, es motiviert. ● Realistisch: Das Ziel ist den Kompetenzen der Verantwortlichen entsprechend formuliert. ● Terminiert: Ein genauer Termin für die Zielerreichung ist bestimmt. (Nach Heiner 1996)
Beispiel	Bis zum 31.12.20xx sind die Bedarfe der Kundinnen und Kunden der Ausländerbehörde bekannt.

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). Hier sind die Erfahrungen der Organisations- und Personalämter gefragt.

Wichtig ist auch, sich den Nutzen für die eigene Organisation, also die Verwaltung zu verdeutlichen und die Ziele entsprechend zu formulieren. Interkulturelle Öffnung und interkulturelle Sensibilität können zu einem situations- und bedarfsorientierteren Handeln, damit zu mehr Erfolg und besseren Ergebnissen und somit zu mehr Anerkennung und beruflicher Zufriedenheit führen. Außerdem haben passgenaue Leistungen geringere Kosten zur Folge.

3.5 Maßnahmenplanung und -durchführung

Anknüpfend an die Ressourcen und Fähigkeiten der Kommune geht es nach der Analyse der Zugangsbarrieren um die Frage, was denn wichtige Arbeitsfelder und relevante Arbeitsprozesse für eine erfolgreiche interkulturelle Orientierung und Öffnung sein können und ob es weiterer besonderer Maßnahmen bedarf, um das Ziel der Interkulturellen Öffnung zu erreichen.

Bei der Umsetzung der Ergebnisse und der Konzipierung von geeigneten Maßnahmen, Dienstleistungen und Produkten sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Nutzerinnen und Nutzer zu beteiligen (beispielsweise bei der Formulierung von Standards).

Arbeitsprozesse identifizieren

Aufbauend auf der Bestandsaufnahme können Arbeitsprozesse identifiziert werden, bei denen Handlungsbedarf besteht. Dazu gehören z. B. Interkulturelle Personalqualifizierung, interne Kommunikationsprozesse oder vielfaltssensible Beratung.

Je nachdem, wie umfangreich die Analyse ausgefallen ist, werden auch diese mehr oder weniger ausführlich ausfallen. Hier gilt es, im Hinblick auf die vorhandenen zeitlichen wie personellen und finanziellen Ressourcen abzuwägen und zu priorisieren.

Maßnahmen planen

Für Arbeitsprozesse, bei denen durch die Bestandsaufnahme ein Handlungsbedarf identifiziert wurde, werden Maßnahmenpläne entwickelt. Diese orientieren sich an den Zielvereinbarungen und den entsprechenden Indikatoren.

Beispiel: Interkulturelle Qualifizierungsmaßnahmen

Ziel	Alle Mitarbeitenden sind bis zum 31.12.20xx für das Thema interkulturelle Verständigung sensibilisiert.
Arbeitsprozess	Interkulturelle Personalqualifizierung
Maßnahmenplan	<ul style="list-style-type: none"> ● Titel der Maßnahme ● Beschreibung ● Ziele der Maßnahme ● Umsetzungsschritte ● Zeitplan ● Zeitliche Ressourcen ● Finanzielle Ressourcen ● Intern verantwortliche Person ● Unterstützende Personen ● Erfolgsmessung/Indikator

Weitere Beispiele für Maßnahmen im Rahmen eines Interkulturellen Öffnungsprozesses sind z. B. Erarbeitung eines interkulturell sensiblen Einstellungsverfahrens, Entwicklung eines vielfaltssensiblen Leitsystems in den Räumen der Verwaltung, Überarbeitung der Öffentlichkeitsarbeit im Hinblick auf eine heterogene Zielgruppe.



*Staatsminister
für Soziales
und Integration,
Kai Klose*

Standards festlegen

Um eine nachhaltige Qualitätssicherung zu ermöglichen, gilt es, Prozesse und Maßnahmen verbindlich zu regeln und Standards dafür einzuführen. Sie beschreiben die Beschaffenheit einer Leistung. Bei Dienstleistungen sind das Merkmale, Regeln oder Verhaltensnormen. Sie geben Antworten auf die Fragen „Was biete ich an? Worauf lege ich besonderen Wert“ und sind damit Mittel der Qualitätssicherung.

Die Standards können für Strukturqualität (Struktur, Rahmenbedingungen), Prozessqualität (Art der Wissensvermittlung) und Ergebnisqualität (Evaluationsergebnisse, Veränderungen) festgeschrieben werden.

Beispiel: Interkulturelle Qualifizierungsmaßnahmen:

- **Interkulturelle Schulungen werden nur von zertifizierten Referentinnen und Referenten durchgeführt (Strukturqualität).**
- **Während des Seminars ist ausreichend Zeit für Diskussion und Nachfrage vorgesehen (Prozessqualität).**
- **Die Evaluation zeigt hohe Zufriedenheitsraten (Ergebnisqualität).**

Maßnahmen durchführen

Die Durchführung der Maßnahmen wird vom Steuerungskreis bzw. von der/dem Projektverantwortlichen koordiniert und nachgehalten. Dabei kann es notwendig werden, die Planungen den möglichen Veränderungen im Arbeitsalltag flexibel anzupassen. Kurzfristig umsetzbare Maßnahmen sollten dabei im Rahmen des Projektzeitraums durchgeführt werden. Langfristige Maßnahmen können angestoßen werden. Während der gesamten Umsetzungsphase sollte die Kommunikation zu Leitung, Gremien, Mitarbeitenden und Zielgruppen nie abreißen. Alle sollten stets am Prozess durch Information beteiligt werden (Bericht über einzelne Maßnahmen, öffentliche Veranstaltungen etc.).

3.6 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 nachsteuern zu können, Ziele und Aktivitäten gegebenenfalls zu modifizieren und den Öffnungsprozess fortzusetzen.

Die Evaluation dient der Überprüfung der Wirkungen und Ergebnisse eines Öffnungsprozesses sowie dem formalen Abschluss einer Organisationsveränderung. Je nach Kapazität kann es dabei ausreichend sein, sich auf einzelne Ziele zu beschränken und deren Umsetzung zu prüfen. Dafür sind die eingangs formulierten Indikatoren heranzuziehen. Form und Umfang sollten zu Beginn des Prozesses festgelegt werden. Hier wird entschieden, ob eine prozessbegleitende oder eine lediglich ergebnisorientierte Evaluation angestrebt wird.

4. 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, Transparenz herstellen und über den Verlauf informieren**
- **Ständige Kommunikation und lebendige Diskussion über den Prozess gewährleisten**
- **Ängste vor Veränderung und Widerstände 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**

Mit der politischen Entscheidung, gesellschaftliche Integration als kommunale Gestaltungsaufgabe eines Gesamtkonzepts zu fördern, und der Umsetzung von Interkultureller Orientierung und Öffnung als strukturellem Veränderungsprozess zum Abbau von Zugangsbarrieren sind die Grundlagen dafür geschaffen, zu einer neuen Haltung der Anerkennung und Wertschätzung zu kommen.

Teil 3: Willkommen heißen! Eine kommunale Kultur der Wertschätzung

1. Verständnis von Willkommens- und Anerkennungskultur

Das Thema „Willkommens- und Anerkennungskultur“ ist im politischen und gesellschaftlichen Diskurs noch verhältnismäßig neu. Seit der Einwanderung einer großen Zahl Geflüchteter in den Jahren 2015/2016 nach Deutschland, den zunehmend spürbaren Auswirkungen des demografischen Wandels sowie dem Fachkräfteeinwanderungsgesetz 2019 gewinnt es zunehmend auch an politischer Relevanz.

Willkommenskultur kann als eine eher von Nützlichkeitsabwägungen getragene Politik verstanden werden. Sie schafft für Menschen, die nach Deutschland einwandern (wollen), attraktive Rahmenbedingungen und kooperative Strukturen, um durch umfassende Informationen, gebündelte Zuständigkeiten und die zügige Anerkennung ausländischer Abschlüsse zu einer raschen Integration in Wohn- und Arbeitsumfeld beizutragen. Dabei wird die aufnehmende Gesellschaft in die Verantwortung genommen.

Willkommens- und Anerkennungskultur

Unter **Anerkennungskultur** kann eine von eher ethischen Überzeugungen getragene gesellschaftliche Haltung verstanden werden. Sie richtet sich gegen Diskriminierung und Rassismus, schätzt Vielfalt als Chance gesellschaftlicher Entwicklung wert, erkennt die individuelle Persönlichkeit Einzelner an und fördert gesellschaftliche Leistungen aller Menschen, um damit ein friedliches Zusammenleben in einer von globalen Veränderungen geprägten Welt zu ermöglichen.

Willkommens- und Anerkennungskultur bedingen einander: Nur auf der Basis eines gesellschaftlichen Willkommens kann Anerkennung wachsen. Und ohne gesellschaftliche Anerkennung wird Willkommen lediglich eine Behauptung bleiben. Nur als ein Konzept zusammengedacht, kann Willkommens- und Anerkennungskultur der gesellschaftlichen Realität in Deutschland entsprechen. Vor allem auf der Grundlage einer in Gesetzen verankerten und gelebten Kultur der Anerkennung von Vielfalt und der Gleichwertigkeit von Einwanderung kann eine glaubwürdige und nachhaltige Willkommenskultur für Neuzuwandernde entwickelt werden. Andernfalls besteht die Gefahr einer Zweiklassensituation, bei der Neueinwandernde gegen bereits Eingewanderte und Hochqualifizierte gegen Minderqualifizierte ausgespielt werden.

Kulturbegriff unter Vielfaltsaspekt reflektieren – Die Implementierung einer Willkommens- und Anerkennungskultur erfordert die Auseinandersetzung mit dem Begriff „Kultur“. Das Verständnis von Kultur in der interkulturellen Arbeit orientiert sich an einem weiten Kulturbegriff, der die Menschen mit Migrationserfahrung und -hintergrund in ihrer Vielfalt reflektiert. Kultur ist demnach ein System von Konzepten, Überzeugungen, Einstellungen und Wertorientierungen, mit der gesellschaftliche Gruppen auf strukturelle Anforderungen reagieren. Sie drückt sich aus in Symbolen, Kommunikations- und Repräsentationsmitteln. Kultur ist ein Veränderungen unterliegendes Orientierungssystem, das die Wahrnehmung, das Denken und Handeln von Menschen in sozialen, politischen und ökonomischen Kontexten definiert (in Anlehnung an Auernheimer, 1999).

Leitgedanken



Willkommen und Anerkennung zusammendenken – Viele Willkommensmaßnahmen zielen darauf ab, Kommunen als Lebens- und vor allem Arbeitsort attraktiv zu gestalten. Sie bleiben dabei jedoch oft oberflächlich. Glaubhaftes Willkommen aber muss mehr sein als Marketing. Es braucht eine Haltung der Anerkennung und eine Alltagskultur des gleichberechtigten Miteinanders und damit eine Stärkung des gesamtgesellschaftlichen Zusammenhalts. Ziel muss die gleichberechtigte Teilhabe für alle in der Gesellschaft sein.

Über Fachkräftedebatte hinaus denken – Nachhaltige Willkommens- und Anerkennungskultur ist nicht nur auf die Zielgruppe Neueingewanderte (Fachkräfte) und damit auf die Nützlichkeit von Einwanderung fokussiert. Eine entsprechende Verkürzung birgt die Gefahr einer Dichotomie zwischen guter/gewollter und schlechter/nichtgewollter Zuwanderung. Es gilt, Zuwanderung in ihrer Vielfalt (Arbeitsmigration, Flucht, Familiennachzug etc.) zu berücksichtigen, und es sind auch bereits vor Ort lebende Menschen mit Migrationshintergrund in die Überlegungen miteinzubeziehen.

Haltung in Handlungskompetenz umsetzen – Wertschätzung gesellschaftlicher Vielfalt, Offenheit gegenüber Zuwanderung sowie kritische Auseinandersetzung mit dem Thema Ausgrenzung müssen sich in einer professionellen Kommunikations- und Handlungskompetenz niederschlagen. Dazu gehört u. a. das eigene Verhalten im Kontext der eigenen „kulturellen“ Prägung reflektieren zu können, Unterschiedlichkeit anzuerkennen und für Diskriminierung sensibilisiert zu sein (↘ interkulturelle Kompetenz).

Nachhaltigkeit durch Strukturen verankern – Willkommens- und Anerkennungskultur muss von der Politik getragen und in der Bevölkerung verankert werden. Um dabei aus einer Willkommensstimmung eine nachhaltige Kultur des Miteinanders und der Teilhabe zu schaffen, bedarf es einer strukturellen Umsetzung sowie einer Verankerung in Beschlüssen, Geschäftsordnungen und Leitbildern der Kommunen.

Veränderungen serviceorientiert und langfristig denken – Die Verankerung einer Willkommens- und Anerkennungskultur im Sinne einer gesellschaftlichen und strukturellen Realität braucht Zeit. Dabei müssen Veränderungen seitens der Kommunen service- und dienstleistungsorientiert überdacht und geplant, Widerstände berücksichtigt und die Voraussetzungen für Teilhabechancen angepasst werden.

2. Chancen

Der Begriff „Willkommenskultur und Anerkennungskultur“ wird häufig und wenig trennscharf für verschiedenste Maßnahmen (von vereinzelt lokalen Aktionen bis hin zu großen politischen Kampagnen) verwendet. Eine detaillierte und fachliche Auseinandersetzung könnte jedoch die Entwicklung eines umfassenden Konzepts hervorbringen, das die Verankerung von dafür notwendigen Strukturen beinhaltet (in Anlehnung an Merx/Ruster/Szukitsch 2014).

Willkommens- und Anerkennungskultur nimmt die Bevölkerung in Deutschland mit ihren Gesetzen, Strukturen, Einrichtungen und Behörden in die Verantwortung, Gesellschaft neu, global und multikulturell zu denken. Maßnahmen im Zuge einer nachhaltigen „Willkommens- und Anerkennungskultur“ können auch für die bereits hier lebenden Migrantinnen und Migranten Zugangsbarrieren abschaffen (z. B. Arbeitsmarkt) und somit den gesamtgesellschaftlichen Zusammenhalt stärken.

Die Faktoren „demografischer Wandel“, „Fachkräftebedarf“ und „Asyl“ machen einen Paradigmenwechsel im Hinblick auf Einwanderung und notwendige Veränderungsprozesse unumgänglich. Der Ansatz einer gelebten Willkommens- und Anerkennungskultur kann dabei einen potenzial- und ressourcenorientierten Ansatz für ein gleichberechtigtes Miteinander in einer multikulturellen Gesellschaft aufweisen. Konsequenterweise kann der Diskurs um eine gesellschaftlich anerkannte Willkommens- und Anerkennungskultur auch die aktuellen Debatten um eine inklusive Gesellschaft stärken, welche die Themen Teilhabe, Antidiskriminierung und Anerkennung von Vielfalt zusammendenken.

„Willkommens- und Anerkennungskultur“ kann ein gutes strategisches Vehikel sein, um den Bedarf für und die Umsetzung von Interkultureller Öffnung in beispielsweise Kommunen voranzubringen.

3. Ziele

Mit einer umfassenden Willkommens- und Anerkennungskultur können in Kommunen Ziele auf unterschiedlichen Ebenen erreicht werden. Bedingt sind diese durch finanzielle und personelle Ressourcen, vor allem aber durch den politischen Willen vor Ort, die Haltung in der Bevölkerung und die glaubhafte Umsetzung aller Beteiligten.

Ebene	Ziele
Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> ● Bürgerinnen- und Bürgerdialog über Werte der Stadt/der Region anstoßen, ● Relevanz von Einwanderung für die Stadt bzw. Region diskutieren, ● gesellschaftliche Vielfalt vor Ort anerkennen und differenzierten Umgang damit ermöglichen, ● Teilhabechancen für alle reflektieren und verwirklichen, ● Diskurs zu Diskriminierung und Rassismus anstoßen, ● Stadtgesellschaft mit einer aktiven und demokratisch starken Bürgerschaft und einem gemeinsamen „Recht auf die Stadt“ (Bukow 2014) schaffen, ● ehrenamtliches Engagement stärken, ● sozialen Frieden erhalten.
Wirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> ● Ausreichende Fachkräftebasis sichern und demografischen Wandel durch Zuwanderung abmildern, ● Offenheit für zugewanderte Arbeitskräfte fördern, ● ausgewogenes Verhältnisses von Beitragszahlenden und -empfangenden in den Rentenkassen sichern, ● Unterstützungsstrukturen für Unternehmen bei der Rekrutierung von Neuzugewanderten, Geflüchteten und Personen mit Migrationsgeschichte etablieren, ● im internationalen Wettbewerb bestehen, um die „besten Köpfe“ für Wirtschaft und Wissenschaft zu gewinnen (Wettbewerbsfähigkeit, Attraktivität) ● neue Märkte mit neuen Kundinnen und Kunden erschließen.
Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> ● Verwaltung als Dienstleistungsbehörde für alle (interkulturelle Service- und Handlungskompetenz) neu denken, ● Zugangsbarrieren zu Angeboten und Stellen senken (kann auch für Nichtzugewanderte hilfreich sein), ● Information und Aufklärung durch Unterstützungsstrukturen (z. B. Beratungs- und Sprachlernangebote) verbessern, ● Bedürfnisse von Neueinwandernden sowie Bürgerinnen und Bürgern mit Migrationshintergrund stärker berücksichtigen, ● für Vielfalt und gegen Diskriminierung/Rassismus positionieren, ● strukturelle Veränderungsprozesse anstoßen.

4. Umsetzung von Willkommensstrategien, -strukturen und -techniken

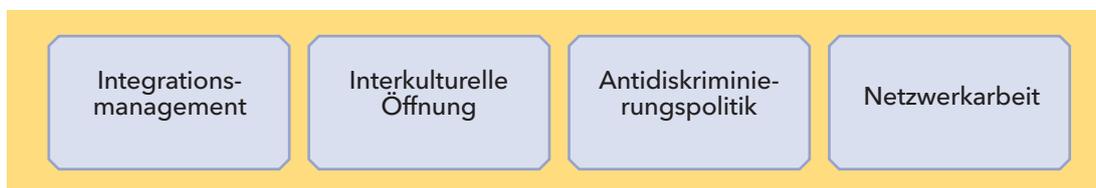
Das Thema „Willkommens- und Anerkennungskultur“ wird zunehmend zu einer (kommunal-)politischen Herausforderung. Aufgabe der kommenden Jahre wird es daher sein, aus einzelnen Ansätzen und Aktivitäten ein strukturveränderndes und tragfähiges Konzept zu entwickeln, das aus einer gesellschaftlichen Stimmung eine nachhaltige Kultur mit festen Spielregeln und Umsetzungskonzepten macht. Eine gelebte Willkommens- und Anerkennungskultur betrifft dabei auch alle Bereiche innerhalb der Verwaltung.

Das Vorgehen hängt ab von den jeweiligen regionalen Gegebenheiten, den historischen Entwicklungen, der Bereitschaft der notwendigen Akteurinnen und Akteure zur Zusammenarbeit und vor allem von den jeweiligen konkreten Zielsetzungen ab. Zu Beginn sollte jedoch immer eine Bestandsaufnahme stehen, die bereits bestehende Angebote und noch offene Bedarfe sichtbar macht. Für die Umsetzung gibt es zwar erste Erfahrungen aus der Praxis, aber noch kein gesichertes Wissen über die richtige Gesamtstrategie. Im Folgenden sind daher Ansätze und Maßnahmen gesammelt, die sich in der Praxis als effektiv erwiesen haben. In Anlehnung an Prytula 2014 wird dabei zwischen strategischen Ansätzen, Willkommensstrukturen und Willkommenstechniken unterschieden.

Strategische Ansätze	Strategische Ansätze	Strategische Ansätze
beschreiben umfassende Gesamtkonzepte der strukturellen Verankerung und Veränderung in Kommunen.	beschreiben strukturelle Einzelansätze, die langfristige Veränderungen zum Ziel haben.	beschreiben einzelne Maßnahmen, die einzeln oder kombiniert, befristet oder unbefristet zum Einsatz kommen können.

4.1 Strategische Ansätze

Strategische Ansätze beschreiben umfassende Gesamtkonzepte der strukturellen Verankerung und Veränderung. Sie bieten die Möglichkeit, Willkommens- und Anerkennungskultur umfassend zu denken und Leitgedanken, Angebote und Umsetzungsstrategien langfristig und nachhaltig zu verankern.



Integrationsmanagement beschreibt ein politisches Gesamtkonzept, um kommunale Integrationsarbeit planvoll auszurichten und damit nachhaltig und glaubwürdig zu verändern. In einem partizipativen Prozess werden vorhandene Einzelmaßnahmen in einem Managementprozess strukturiert und nachhaltig organisiert. Die Grundlage bietet ein zu entwickelndes Integrationskonzept, das die Grundsätze der Integrationspolitik vor Ort verbindlich festhält. Es bietet die Möglichkeit, Willkommenskultur auf der Basis eines umfassenden und vielfaltsorientierten Integrationsverständnisses und einer etablierten und strukturellen Anerkennungskultur aufzubauen.

Integrationsmanagement

(Mehr dazu in Teil 1 dieser Broschüre)

Interkulturelle Öffnung

Im Rahmen einer Organisationsveränderung werden alle Strukturen, Angebote, Maßnahmen und Dienstleistungen der Verwaltung an die Bedürfnisse einer vielfältigen Gesellschaft angepasst. Interkulturelle Öffnung ist damit als ein ressourcenorientierter Ansatz der Organisations- und Personalentwicklung zu verstehen und ganzheitlich umzusetzen.

Für eine glaubwürdige Anerkennungskultur sind die interkulturelle Orientierung und Öffnung der Strukturen aller einschlägigen Institutionen und Organisationen Voraussetzung und Gelingensbedingung. Gleichzeitig ist für den Prozess der Interkulturellen Öffnung die zunehmende Diskussion um eine Anerkennungskultur hilfreich. Denn es kann darauf verwiesen werden, dass Anerkennungskultur eine Kulturveränderung der bestehenden Strukturen bedeutet und dass Kulturveränderung nur durch einen Prozess der Organisationsentwicklung angestoßen werden kann. Für die Anerkennungskultur umgekehrt kann die Frage nach deren Implementierung in der Verwaltung nur mit dem Hinweis auf die Notwendigkeit tief greifender Veränderungen von handelnden Personen und von den ihr Handeln bestimmenden Strukturen beantwortet werden. Die Strategie der Interkulturellen Öffnung hat inzwischen überzeugende Beispiele vorzuweisen, wie das realisiert werden kann.

(Mehr dazu in Teil 2 dieser Broschüre)

Antidiskriminierungspolitik

Mit der strukturellen Etablierung einer Antidiskriminierungspolitik kommen Kommunen nicht nur ihrem Antidiskriminierungsauftrag nach. Sie haben auch die Möglichkeit, sich klar gegen Diskriminierung und Rassismus zu positionieren, Betroffene zu schützen und zu unterstützen sowie ein verbindliches Vorbild für andere Organisationen vor Ort zu sein. In Zeiten von zunehmendem Rechtspopulismus ist dies elementar (↘ Diskriminierung). Rechtliche Rahmenbedingungen finden sich u. a. im Grundgesetz Art. 3, dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz sowie den jeweiligen Landesrechten.

Umzusetzen ist Antidiskriminierungspolitik auf den verschiedenen Handlungsebenen von Verwaltung. Diese muss in ihrer Rolle als Arbeitgeberin, Dienstleistungsunternehmerin, Unterstützerin von Vereinen und ordnungspolitische Akteurin aktiv werden.

(Mehr unter: Antidiskriminierungsstelle des Bundes www.antidiskriminierungsstelle.de oder unter Antidiskriminierungsverband Deutschland www.antidiskriminierung.org)

Netzwerkarbeit

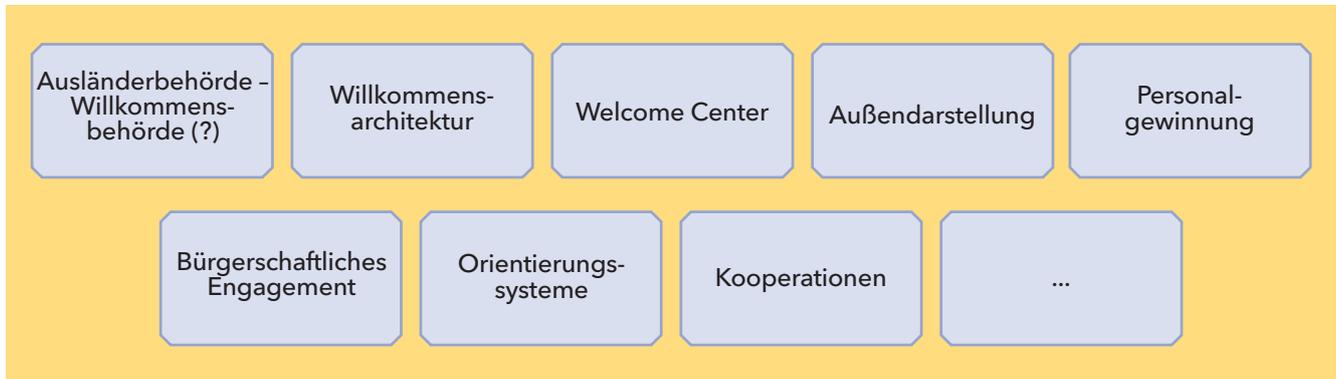
Netzwerkarbeit zielt in der Regel darauf, vorhandene Aktivitäten und Personen zu koordinieren und miteinander zu kooperieren, Informationsaustausch zu gewährleisten, gemeinsames Handeln zu initiieren, die vielfältigen Ressourcen der unterschiedlichen Akteure zu nutzen und die jeweiligen Interessen gegenüber 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 im Kontext „Willkommens- und Anerkennungskultur“. Zu den relevanten Netzwerkpartnerinnen und -partnern vor Ort zählen hier: Migrantinnenorganisationen, Migrationsdienste, Ehrenamtliche und deren Vertretungen, Verantwortliche in den Unterkünften, Kammern, Schulen, Kindergärten, Sprachkursanbieter, Unternehmen etc.

(Mehr dazu im Kapitel „Querschnittsthemen“)

4.2 Willkommensstrukturen

Willkommensstrukturen beschreiben strukturelle Einzelansätze, die langfristige Veränderungen zum Ziel haben. Im Folgenden werden einige Möglichkeiten dazu beschrieben.



Ausländerbehörden kommt bei der Umsetzung einer gesellschaftlich relevanten und sichtbaren Willkommens- und Anerkennungskultur eine besondere Bedeutung zu. Als erste Anlaufstelle und somit „Visitenkarte Deutschlands“ (Griesbeck/BAMF 2015) gilt es, ihre Rolle als reine Ordnungsbehörde hin zu einer Servicebehörde mit Mittlerfunktion zu gestalten. Dabei sind Schulungsmaßnahmen der Mitarbeitenden allein nicht ausreichend. Es braucht ein differenziertes Selbstverständnis und vor allem eine Selbstverpflichtung der Behörde, um sich im Spannungsfeld zwischen Ordnungs- und Dienstleistungsbehörde entsprechend weiterzuentwickeln. Diese müssen sich in der konkreten Umsetzung durch Raumgestaltung, Materialwahl, Kommunikationsform und Haltung der Mitarbeitenden widerspiegeln. Inwieweit eine Ausländerbehörde auch die Funktion einer Willkommensbehörde einnehmen kann und will, muss jeweils individuell geklärt werden. Das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge gibt durch ein gleichnamiges Pilotprojekt die Richtung vor.

(Mehr unter: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, www.bamf.de)

Ein ansprechender und bedürfnisorientierter Wohnraum ist die Grundlage für Ankommen und Wohlfühlen an einem Ort. Mehr als bei anderen Zugewanderten gilt dies für Geflüchtete, deren Weg durch traumatische Erfahrungen, Ängste und Verzweiflung geprägt ist. An der Leibniz Universität Hannover haben daher Professoren und Studierende im Rahmen eines Projekts Vorschläge für lebenswerten Wohnraum für Geflüchtete entwickelt. Diese sollen günstige und ästhetische Wohnalternativen zu temporären Lösungen wie Blechcontainern schaffen. Außerdem bieten sie Kommunen Anregungen für innovative Architekturkonzepte, welche auf vorhandenen Beständen aufbauen und vorhandene Ressourcen nutzen (z. B. Wohnmodule für Parkdecks, schnell aufbaubares Modulsystem für Messehallen).

(Mehr unter: Friedrich, Jörg et al. Refugees Welcome – Konzepte für eine menschenwürdige Architektur. jovis Verlag, Berlin.)

Neue Willkommensstrukturen können Organisationseinheiten wie Servicestellen, Willkommenszentren oder die Zusammenlegung vorhandener integrationsrelevanter Dienste sein. Dafür sollte versucht werden, alle wichtigen Dienstleistungen (wie Aufenthaltsgewährung, arbeitsrechtliche Fragen, gewerberechtliche Belange, aber auch Bildungs- und sonstige Beratungsangebote) unter einem Dach bereitzuhalten. Zu den Diensten, die im Willkommenszentrum nicht vertreten sind, muss unbürokratisch und kompetent durch persönliche Vermittlung, Informationsweitergabe und Terminvereinbarungen verwiesen werden (Lotsen- und Verweiskfunktion).

Ausländerbehörden – Willkommensbehörden

Willkommensarchitektur

Welcome Center

Das WELCOME CENTER Hessen

ist ein Gemeinschaftsprojekt des Hessischen Ministeriums für Soziales und Integration, der Regionaldirektion Hessen der Bundesagentur für Arbeit sowie der Agentur für Arbeit Frankfurt/M. Es bietet mehrsprachig Unterstützungsleistungen für Neueinreisende vor allem im Bereich der Arbeitsmarktintegration.

(Mehr unter: www.work-in-hessen.de)

Außendarstellung

Eine effektive Außendarstellung ermöglicht es Kommunen, ihre Haltung zum Thema Vielfalt und Integration sichtbar zu machen, über Leistungen und Angebote zu informieren sowie das eigene Bild in der Öffentlichkeit positiv zu unterstützen. Daher gilt es, sich auch hier stärker auf die wachsende Heterogenität der Bevölkerung einzustellen und ein interkulturell- und vielfaltssensibles Konzept zu entwickeln, das eine offene Haltung gegenüber Vielfalt und Zuwanderung widerspiegelt. Dabei sollten die Bereiche Öffentlichkeitsarbeit, Raumgestaltung und Veranstaltungsorganisation berücksichtigt werden. Hier gilt es, sich zu überlegen, wie mit den Faktoren Mehrsprachigkeit und Ansprache durch Bilder umgegangen werden soll. Soll es Übersetzungen geben oder wird leichte Sprache verwendet? Wenn es Übersetzungen gibt, in welche Sprachen wird übersetzt? Fühlt sich die Zielgruppe der Öffentlichkeitsarbeit mit den verwendeten Bildern überhaupt angesprochen? Wie sind Verwaltungs-/Behördenräume ausgestattet? Können Büros und Ansprechpersonen ohne Sprachkenntnisse gefunden werden? Sind Wartezonen ansprechend und familiengerecht gestaltet? Zu welcher Uhrzeit und an welchem Tag finden Veranstaltungen statt? Können die angesprochenen Zielgruppen aufgrund von Arbeitszeiten, religiösen Feiertagen o. Ä. überhaupt teilnehmen?

Personalgewinnung

Konsequente Willkommens- und Anerkennungskultur setzt eine vielfaltssensible und interkulturell ausgerichtete Personalentwicklung der Verwaltung voraus. Dafür braucht es neben der Sensibilisierung und Qualifizierung des bestehenden Personals auch eine vielfaltssensible Personalgewinnung. Umgesetzt wird diese durch ein entsprechendes Konzept, das alle Bereiche von Ansprache bis hin zu Auswahl und Bewerbungsverfahren betrifft. Dazu zählen vielfaltssensible Stellenausschreibungen, die einerseits interkulturelle Kompetenz als Einstellungsbedingung benennen und andererseits erkennen lassen, dass die Bewerbung von z. B. Menschen mit Migrationshintergrund besonders begrüßt wird. Außerdem kann reflektiert werden, über welche Quellen die Ausschreibungen veröffentlicht werden und ob diese die gewünschten Zielgruppen auch erreichen. Des Weiteren können Auswahlkriterien und -strategien überdacht und auf Ausgrenzungsmechanismen hin überprüft werden. Um eine vielfaltsorientierte Wahl treffen zu können, braucht es außerdem sensibilisierte und qualifizierte Personen, welche die Bewerbungsgespräche durchführen.

Bürgerschaftliches Engagement

Zivilgesellschaftliches und ehrenamtliches Engagement sind von hoher Relevanz für die Schaffung einer Willkommens- und Anerkennungskultur. Ohne sie ist Willkommens- und Integrationsarbeit vor Ort nicht möglich. Klassische Beispiele für Ehrenamtsarbeit in der Phase des Ankommens von Zugewanderten sind Mentoren- und Lotsenprojekte sowie individuelle Begleitung bei Behördengängen oder Sprachtandems und Nachhilfe. Die meist große Anzahl an verschiedenen Einzelprojekten, -initiativen und -personen gilt es, im Rahmen eines strukturierten Prozesses zusammenzubringen und zu koordinieren. Eine damit verbundene Bestandsaufnahme macht das Engagement vor Ort sichtbar, und Bedarfe werden offengelegt. Die vorhandenen Angebote können dann gebündelt veröffentlicht und für alle Interessierten zugänglich gemacht werden. Neben der Koordination bürgerschaftlichen Engagements vor Ort ist es außerdem möglich,

Schulungs- und Qualifizierungsangebote (wie z. B. interkulturelle Kompetenz, Selbstfürsorge) sowie Austauschformate für die Ehrenamtlichen selbst anzubieten. So können diese in ihrer Arbeit unterstützt und wertgeschätzt werden. Durch Vernetzungsangebote lernen sie sich untereinander kennen, erfahren von den jeweiligen Angeboten der anderen und können so ggf. aufeinander verweisen.

Viele strukturelle Angebote einer Kommune, die sie für Zuwanderung attraktiv machen, binden große Ressourcen und/oder sind kostenintensiv. Daher lohnt es sich gerade in ländlichen Regionen, über interkommunale Kooperationen an geeigneten Stellen nachzudenken. In vielen Regionen besteht dazu bereits bei den Themen Trinkwasserversorgung oder gemeinsamen Ordnungsbehörden Erfahrung. Interkommunale Kooperationen ermöglichen Arbeitsteilung, Kostenersparnis und schnelleren Zugang zu relevanten Neuerungen wie dem Ausbau von Infrastruktur oder Digitalisierung. Gerade diese sind erwiesenermaßen für Zugewanderte, egal welcher Herkunft, welchen sozialen Status oder Migrationsgrunds, mit die wichtigsten Faktoren vor Ort. Durch die enge Zusammenarbeit der Kommunen entstehen außerdem stärkere Vernetzungsstrukturen, die auch in anderen Themenfeldern hilfreich sein können und Synergieeffekte ermöglichen.

(Mehr unter: Kommunales Kompetenzzentrum für interkommunale Zusammenarbeit/KIKZ, www.ikz-hessen.de)

Kooperationen

Für Neuzugewanderte sowie potenzielle Neuzuwandernde braucht es ein Orientierungssystem vor Ort, das schnell und einfach verständliche Hilfe bei den ersten Schritten gibt. Um eine umfassende Unterstützung bieten zu können, kann es hilfreich sein, sich eine Strategie für die bereits vorhandenen und noch zu planenden Orientierungsangebote vor Ort zu entwickeln. Diese können auf unterschiedlichen Ebenen und in unterschiedlichen Phasen der Migration relevant sein. Für (potenzielle) Neubürgerinnen und Neubürger ist vor allem der Webauftritt der Kommune eine Möglichkeit, vielleicht sogar noch vom Herkunftsland aus, sich über die Gegebenheiten vor Ort zu informieren. Für die ersten Schritte vor Ort können dann Willkommenspakete bzw. -broschüren, Behördenwegweiser und/oder Infoblätter über die Infrastruktur vor Ort hilfreich sein. Zusätzlich können persönliche Patenschaften oder Begleitungsangebote durch Ehrenamtliche unterstützen. Um Doppelungen zu vermeiden und ein einheitliches Bild nach außen zu vermitteln, gilt es, die verschiedenen Angebote zu koordinieren, abzusprechen und aufeinander abzustimmen. Hilfreiche Fragen können dafür u. a. sein: Welche Informationen brauchen Zugewanderte wann? Welchen Unterstützungsbedarf gibt es, und welche werden bereits abgedeckt? Wer sind „die“ Zugewanderten, und wie kann deren Heterogenität und damit deren Vielfalt an Bedürfnissen und Unterstützungsbedarfen berücksichtigt werden? Was macht die Stadt/Region attraktiv? Wie können die Orientierungsangebote für die vielfältigen Zugewanderten attraktiv gestaltet werden?

Orientierungssysteme

Die Grundlage für eine erfolgreiche Willkommens- und Anerkennungskultur in Hessen bildet die ehrenamtliche Tätigkeit von WIR-Lotsinnen und -Lotsen sowie von vielen unterschiedlichen Migrantenorganisationen. Sie schaffen Orientierung und Unterstützung vor Ort und sind damit relevante Ansprechpersonen. Mit dem Kompetenzzentrum Vielfalt Hessen unterstützt die Hessische Landesregierung diese Arbeit. Das Kompetenzzentrum Vielfalt – Migrantenorganisationen unterstützt migrantische Vereine bei der Professionalisierung ihrer Vereinsarbeit. Das Kompetenzzentrum Vielfalt – WIR Lotsen ist die Servicestelle für bestehende und neue Trägerorganisationen von Integrationslotsen-Projekten, für die Kommunen sowie ehrenamtliche WIR-Integrationslotsinnen und -lotsen.

Kompetenzzentrum Vielfalt Hessen – WIR Lotsen

(Mehr unter: www.kompetenzzentrum-vielfalt-hessen.de)

4.3. Willkommenstechniken

Willkommenstechniken beschreiben einzelne Maßnahmen, die einzeln oder kombiniert, befristet oder unbefristet zum Einsatz kommen können. Im Idealfall sind diese in lokale Konzepte bzw. Strategien eingebettet, erhoben und transparent gemacht. So können Dopplungen vermieden werden.



Der Gang zu Verwaltungseinrichtungen ist für manche Neuzugewanderten und Menschen mit Migrationshintergrund eine Herausforderung. Negative Erfahrungen im Heimatland oder auch in Deutschland, Sprachbarrieren, Unkenntnis über Abläufe und Verhalten der Mitarbeitenden können Unsicherheiten hervorrufen. Das Willkommenheißen der Kundinnen und Kunden muss daher bereits bei der Raumgestaltung beginnen: So können Hinweisschilder durch Piktogramme ergänzt werden. Die aufgehängten Plakate im Eingangsbereich und in den Gängen können auf ihre interkulturelle Wirkung hin überprüft und ggf. durch Willkommensplakate ergänzt werden. Im Eingangsbereich können mehrsprachige Ansprechpersonen die Orientierung vor Ort erleichtern und damit Unsicherheiten nehmen. Der Wartebereich kann durch ausreichend Sitzmöglichkeiten, mehrsprachige Informationsmaterialien und ein ansprechendes Raumklima einladend gestaltet werden. Die Namensschilder an den Türen der Mitarbeitenden können so formuliert sein, wie die/der Betreffende angesprochen werden will (z. B. Frau Müller). Die Büro- und Beratungsräume können ebenfalls ansprechend gestaltet werden (z. B. durch ausreichend Sitzmöglichkeiten für Begleitpersonen oder Beschäftigungsmöglichkeiten für Kinder).

Raumgestaltung

Die Umsetzung muss im Rahmen der jeweiligen räumlichen und finanziellen Möglichkeiten vor Ort geschehen. Dabei ist es bei den Planungen immer hilfreich, auch die Nutzerinnen/Nutzer bzw. Kundinnen/Kunden direkt zu befragen, was sie als positiv empfinden bzw. was noch fehlt.

Willkommensbroschüren geben einen Überblick über die wichtigsten gesellschaftlichen Handlungsfelder wie Arbeit, Wohnen oder Bildung. Sie beschreiben die Funktionen und Aufgaben der dafür verantwortlichen Institutionen und benennen Ansprechpersonen und Möglichkeiten der Kontaktaufnahme. Übersichtlich und verständlich aufbereitet, helfen sie Neuzugewanderten bei der Orientierung zu Beginn ihres Ankommens. In einem Anschreiben können Neuzugezogene (mit und ohne Migrationserfahrung) direkt angesprochen und willkommen geheißen werden. Die Ausgestaltung kann unterschiedlich aussehen: als Ordner, Broschüre oder Kartenset in mehrsprachiger Übersetzung. In der Praxis hat es sich als hilfreich erwiesen, diese mit einer Webversion zu ergänzen. Diese ist mobil immer abrufbar und bietet die Möglichkeit, auf relevante Partnerinnen und Partner sowie Angebote weiter zu verweisen. Hilfreich kann es außerdem sein, sich zu überlegen, ob es z. B. für Familien oder junge Menschen ein extra Paket oder ggf. Zusatzmaterialien gibt, um diese bewusst anzusprechen und zu unterstützen. Bei der Erstellung können Netzwerkpartnerinnen und -partner weiter helfen sowie auf relevante Informationen und Bedarfe hinweisen. Auch hier ist es sinnvoll, sich möglichst vielfäl-

Willkommenspaket

tige Rückmeldungen durch Migrantenorganisationen, Ehrenamtliche, Migrationsberatungsstellen, Behörden bis hin zu (Kinder-)Arztpraxen, Schulen und Banken einzuholen.

(Mehr unter: Leitfaden für Willkommenspakete der Kommunen, IHK Rhein Main Neckar, www.darmstadt.ihk.de)

Durch Einbürgerungsfeiern werden Neubürgerinnen und Neubürger in der Stadt, Gemeinde oder im Landkreis willkommen geheißen. Ihre bisherigen Anstrengungen und Leistungen auf dem Weg zur Staatsbürgerschaft werden damit anerkannt und öffentlich wertgeschätzt. Bei Neueingebürgerten kann dies helfen, ein positives Verhältnis zu ihrem Wohnort und den dort lebenden Menschen aufzubauen. Kommunen und Landkreise können sich als Orte des Willkommens, der Offenheit und der Anerkennung präsentieren. Einbürgerungsfeiern bieten außerdem die Chance, bei der Bevölkerung ein Bewusstsein für den Prozess und die Hintergründe von Einwanderung zu schaffen. In diesem Sinne empfiehlt es sich, der Feier durch eine repräsentative Pressearbeit die entsprechende Öffentlichkeit zu verschaffen. Außerdem hat es sich als sinnvoll erwiesen, auch Vertreterinnen und Vertreter von Freiwilligenverbänden, Non-Profit-Organisationen, Migrantenorganisationen, Firmen und/oder Bildungseinrichtungen an der Organisation der Feier als Gastgeber oder Mitsponsoren teilhaben zu lassen. Die Themen Migration, Integration und Einbürgerung werden so zum gesamtgesellschaftlichen Thema und Verantwortungsbereich. Durch die Raumauswahl (z. B. Festsaal), das Rahmenprogramm und die Raumgestaltung (Blumenschmuck, Beflagung) werden der Feier ein festlicher und angemessener Rahmen verliehen. Unterstützt wird dies durch die Auswahl der Rednerinnen und Redner, die im Idealfall kommunalen Würdeträgerinnen und Würdeträgern entsprechen.

Einbürgerungsfeiern

Auch auf Landesebene wird eine landesweite Einbürgerungsfeier durchgeführt. Diese wird begleitet durch die Einbürgerungskampagne „Hessen und ich – DAS PASST“.

(Mehr dazu unter: <https://einbuengerung.hessen.de/>)

Zahlreiche Gemeinden und Städte haben bereits Angebote, um Neubürgerinnen und Neubürger zu begrüßen. Durch Empfänge können diese offiziell willkommen geheißen und ihr Zuzug wertgeschätzt werden. Stadtrundfahrten oder -führungen bieten Einblicke in Sehens- und Wissenswertes sowie die Geschichte der Stadt/Region. Es besteht aber auch die Möglichkeit, relevante Stellen wie Rathaus, Behörden, Jobcenter etc. auf dem Weg zu zeigen bzw. zu besuchen, um hier eine erste Orientierung zu ermöglichen und durch persönliche Begegnung Zugangsbarrieren abzubauen. Gutscheine oder Gutscheinhefte können diese interaktiven Angebote ergänzen. Hier kann mit lokalen Organisationen, Vereinen, Geschäften und Unternehmen zusammengearbeitet werden.

Neubürgerangebote

Bei allen Angeboten für Neubürgerinnen und Neubürger gilt es, sich genau zu überlegen, wer damit angesprochen werden soll (mit/ohne Migrationserfahrung, Geflüchtete, Familien/Singles etc.). Entsprechend können die Angebote im Hinblick auf Sprache, Zeit und Inhalte gestaltet werden.

Um Menschen das Ankommen zu erleichtern, ist es hilfreich, unverbindliche Begegnungsorte zu schaffen. Hier ist es möglich, Kontakte zu knüpfen, mit Menschen vor Ort zusammenzutreffen, Alltagsstipps auszutauschen sowie lokale Strukturen und Wege kennenzulernen. Begegnungsorte können zielgruppenspezifisch sein (z. B. multikulturelle Müttergruppen oder Jugendtreffs) oder offen für alle Interessierten (z. B. wie Feste oder Treffpunkte wie Reparaturwerkstätten mit angeschlossenen Café). Auch zwischen regelmäßigen bzw. institutionalisierten Angeboten und einmaligen Aktionen bzw. Projekten kann unterschieden werden. Der Einfluss informeller und nichtorganisierter Begegnungsorte wie das Aufeinandertreffen beim Abholen

Begegnungsorte

der Kinder im Kindergarten oder auf dem Marktplatz sollten dabei nicht unterschätzt werden. Hier lohnt es sich zu überlegen, wie z. B. durch die Gestaltung des Orts-/Stadtkerns Begegnungen begünstigt werden können. Ausreichend Sitzgelegenheiten bieten die Möglichkeit, sich auszuruhen, aber auch zu verweilen und unter Menschen zu sein, Teil eines Ortes zu sein, ohne aktiv teilnehmen zu müssen. Gemeinsam auf einer Bank sitzend können sich Menschen unterschiedlichen Alters und Herkunft kennenlernen und ins Gespräch kommen.

Zur Stärkung der Engagementsstrukturen von und für Menschen mit Migrationshintergrund in hessischen Kommunen und Kreisen werden Qualifizierungs- bzw. Schulungsmaßnahmen und der

WIR-Integrationslotsinnen und -lotsen

Einsatz von ehrenamtlich aktiven Integrationslotsinnen und -lotsen (Aufwandsentschädigung) durch das hessische Landesprogramm WIR gefördert. Dies zielt einerseits darauf ab, insbesondere Menschen mit Migrationshintergrund und ihren Ressourcen sowie Potenzialen für bürgerschaftliches Engagement zu gewinnen. Zum anderen sollen durch WIR-Integrationslotsinnen und -lotsen mit und ohne Migrationshintergrund die Teilhabechancen und Integrationsbedingungen von Menschen, die nach Hessen eingewandert bzw. geflüchtet sind, verbessert werden. Angebunden sind die WIR-Integrationslotsinnen und -lotsen an kommunale, kirchliche Träger und Vereine vor Ort.

Seit 2017 beinhaltet das Landesprogramm WIR auch eine Förderlinie zur Stärkung von Migrantenorganisationen (MO). Sie spielen eine wichtige Rolle für gelingende Integration vor Ort und sind

Stärkung von Migrantenorganisationen

kompetente Ansprechpartner für lokale Akteure, sei es Verwaltung, freie Wohlfahrtspflege oder die direkte Nachbarschaft. Vorwiegend auf regionaler Ebene als Verein engagiert, arbeiten die Mitglieder häufig ehrenamtlich. Nur wenige MO verfügen über professionalisierte Vereinsstrukturen. Die Etablierung dieser soll mit der seit dem Jahr 2017 durchgeführten Förderung unterstützt werden. Fördervoraussetzung ist ein noch nicht begonnenes Mikroprojekt, in Verbindung mit der Einrichtung einer Minijobstelle. Insgesamt stehen für die Förderung 10.200 Euro pro Jahr zur Verfügung (3.000 Euro für das Mikroprojekt und 7.200 Euro für die Minijobstelle).

Das »Kompetenzzentrum Vielfalt Hessen« stärkt hessenweit Migrantinnen- und Migrantenorganisationen und unterstützt bürgerschaftliches Integrationslotsenengagement vor Ort. Durch das

Kompetenzzentrum Vielfalt Hessen

Kompetenzzentrum wurde eine hessenweite Struktur zur Beratung, Vernetzung und Qualifizierung mit dem Ziel der Entwicklung von Qualitätsstandards in der Integrationslotsenarbeit und der Unterstützung von Migrantenorganisationen als wichtige Akteure geschaffen. Projektträger für das »Kompetenzzentrum Vielfalt – WIR Lotsen« in Offenbach ist die Lagfa Hessen e. V. Wetzlar. Für das »Kompetenzzentrum Vielfalt – Migrantenorganisationen« in Frankfurt ist es beramí – berufliche Integration e. V. Frankfurt. Die Bündelung des Know-how der beiden Engagementsbereiche durch eine gemeinsame Onlineplattform (<https://kompetenzzentrum-vielfalt-hessen.de>) dient der Unterstützung, Mitwirkung und Gestaltung einer vielfältigen Gesellschaft und richtet sich an Interessierte. Auf der Seite gibt es hilfreiche Informationen und Ansprechpersonen sowie aktuelle Termine und Veranstaltungshinweise.



Erfolgsfaktoren

Gleichwohl lassen sich Faktoren benennen, die für die erfolgreiche Umsetzung zielführend erscheinen (vgl. Prytula 2014:16 ff.):

- **Klar geäußertes politischer Wille, dokumentiert durch Beschluss des Stadt- bzw. Gemeinderates oder des Kreistags**
- **Beteiligungsorientierter Diskurs der potenziellen Akteure aus kommunalen (Ausländerbehörde, Sozial- und Bildungsbereich) und staatlichen Behörden (Arbeitsagentur, Jobcenter) sowie Vertretern der Wirtschaft (z. B. HWK und IHK) und der Zivilgesellschaft (z. B. Verbände, Migrantorganisationen)**
- **Aufbau von Kooperations- und Netzwerkbeziehungen**
- **Entscheidung für eine Willkommensstruktur (Servicecenter, Willkommenszentrum, koordinierendes Zusammenführen von einschlägigen Ämtern)**
- **Sicherstellung von Freiwilligkeit und Engagement der Mitarbeitenden durch Ausschreibung der Stellen und Schulung der Beteiligten**
- **Bereitstellung der dafür notwendigen Ressourcen (ausreichende Finanzen, qualifiziertes und motiviertes Personal, attraktive und offene Räume, hinreichende Zeitkontingente)**
- **Maßnahmen zur Veränderung von Haltungen der Beteiligten (interkulturelle Sensibilisierung, Diversity-Trainings, Interkulturelle Öffnungsprozesse)**
- **Flankierende Maßnahmen für einen Mentalitätswandel der Öffentlichkeit und öffentliche Positionierung der Politik und gesellschaftlichen Repräsentanten, gezielte Medienarbeit, klare Bekämpfung von diskriminierenden und rassistischen Äußerungen und Haltungen.**

Fazit

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 Aktionsplan Integration 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.

Daraus wird der Schluss gezogen, dass sich Deutschland offen, freundlich, anerkennend und wertschätzend gegenüber Einwanderinnen und Einwanderern – gleich, ob sie neu ankommen oder schon lange mit uns leben – verhalten muss.

Kommunen können durch Willkommensinstrumente, Willkommensstrukturen und die neue Haltung der Anerkennung viel gewinnen. Eine solche Kultur der Wertschätzung muss abgesichert werden durch die Interkulturelle Öffnung der Verwaltung und ein erfolgreiches Integrationsmanagement. Die dafür notwendigen Leitorientierungen sind beteiligungsorientiert zu erarbeiten und durch geeignete Netzwerke nachhaltig zu flankieren. Integration und Bildung sind Investitionen für eine langfristig demografisch und wirtschaftlich erfolgreiche Kommune.

Unsere Gesellschaft wird 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 in einem Klima der Wertschätzung sichern eine gute Ausbildung und Arbeitsmarktbeteiligung 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 Erfahrungen aus diversen Modellprogrammen zur Integration und praxisorientierte Beispiele aus hessischen Kommunen zusammen. Damit hoffen wir, Ihnen Anregungen an die Hand zu geben, den Prozess der Integrationspolitik und Interkulturellen Öffnung und die Etablierung einer Anerkennungskultur in Ihrem Verantwortungsbereich zu beginnen oder fortzuführen.

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

Wir wünschen Ihnen Erfolg und Freude bei der Umsetzung!



Glossar

Kultur

Das Verständnis von Kultur in der interkulturellen Arbeit orientiert sich an einem weiten Kulturbegriff, wie er in der modernen Kulturanthropologie verwendet wird. Kultur ist demnach ein System von Konzepten, Überzeugungen, Einstellungen und Wertorientierungen, mit der gesellschaftliche Gruppen auf strukturelle Anforderungen reagieren. Sie drückt sich aus in Symbolen, Kommunikations- und Repräsentationsmitteln. Kultur ist ein Veränderungen unterliegendes Orientierungssystem, das die Wahrnehmung, das Denken und Handeln von Menschen in sozialen, politischen und ökonomischen Kontexten definiert (in Anlehnung an Auernheimer, 1999).

Interkulturelle Orientierung

Interkulturelle Orientierung ist eine sozialpolitische Strategie, die Fragen der sozialen Gerechtigkeit, der Gleichstellung, der Inklusion in die Teilsysteme der Gesellschaft, der gesellschaftlichen Integration sowie der Teilhabe an Entscheidungsprozessen aufgreift. Interkulturelle Orientierung bedeutet eine sozialpolitische Haltung von Institutionen und Personen, die anerkennt, dass in jeder Gesellschaft unterschiedliche Gruppen mit unterschiedlichen Interessen leben und dass sich diese Gruppen in ihren Kommunikations- und Repräsentationsmitteln unterscheiden. Das Verhältnis zwischen Mehrheit und Minderheit ist immer auch als Machtverhältnis zu reflektieren. Interkulturelle Orientierung zielt auf Anerkennung.

Interkulturelle Öffnung

Interkulturelle Öffnung ist die Umsetzung der Interkulturellen Orientierung in einer Institution. Interkulturelle Öffnung beinhaltet, bestehende Strukturen kritisch zu analysieren und auf Ausgrenzungsmechanismen hin zu untersuchen. Sie ist Querschnittspolitik, das heißt, sie ist auf allen Hierarchieebenen und in allen Arbeitsfeldern umzusetzen. Dafür sind Ziele zu entwickeln, die insbesondere Maßnahmen zur Beseitigung von Ausgrenzung enthalten. Die Steuerungsverantwortung in Organisationen beinhaltet zu prüfen, ob Maßnahmen, Projekte und Einrichtungen partizipativ ausgerichtet sind und ob Vielfalt berücksichtigt wird. Methodisch ist die Interkulturelle Öffnung durch Qualitäts- und Organisationsentwicklung umzusetzen. Teil der Gesamtstrategie ist die interkulturelle Qualifizierung von Fach- und Verwaltungskräften.

Interkulturelle Kompetenz

Interkulturelle Kompetenz beschreibt die Kompetenz, auf Grundlage bestimmter Haltungen und Einstellungen sowie besonderer Handlungs- und Reflexionsfähigkeit in interkulturellen Situationen effektiv und angemessen zu interagieren. Sie bezeichnet die Fähigkeit, Verständnis zu entwickeln, die Fähigkeit, zu verstehen und die Fähigkeit, sich auf etwas zu verständigen.

Diversity

Diversity wird definiert als die Summe der Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Mit diesem Verständnis wird das gesamte Vielfaltsspektrum behandelt, und es werden zugleich wechselseitige Verschränkungen im Sinne von Intersektionalität (→) berücksichtigt: Menschen gehören immer zugleich mehreren Gruppen an und unterscheiden sich innerhalb derselben Gruppe. Mit einer solchen Orientierung kommen auch die sozialen Konstruktionen von Vielfaltdimensionen und die damit zusammenhängenden Machtverhältnisse in den Blick.

Diversity (mit großem „D“ auch im Englischen) kann darüber hinaus als ein Programm verstanden werden, das einen erstrebenswerten Zustand sozialer Gerechtigkeit und Gleichheit erreichen will. Ähnlich wie das Verständnis von interkultureller Orientierung (→) handelt es sich um eine Haltung der bewussten Anerkennung und Wertschätzung von Unterschieden mit konkreten Auswirkungen auf die Politik und Ziele einer Organisation.

Diversity Mainstreaming

Als Reaktion auf die Kritik am betriebswirtschaftlichen Charakter von Diversity Management (→) und wiederum in Anlehnung an die bekannte Strategie des Gender Mainstreaming findet Diversity Mainstreaming vorwiegend im öffentlichen Bereich zunehmend Anwendung. In Analogie zu Gender Mainstreaming lässt sich dieser Ansatz als Aufforderung verstehen, bei allen Entscheidungen über beispielsweise soziale Dienstleistungen jeweils zu berücksichtigen, welche Auswirkungen diese auf die Zielgruppen in ihrer Unterschiedlichkeit haben.

Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) hat den Begriff übernommen und versteht darunter das „frühzeitige Mitdenken von gesellschaftlicher Vielfalt bei der Umsetzung von Gesetzen, Programmen und Maßnahmen in allen Bereichen“. In Abgrenzung zu Diversity Management „orientiert sich (Diversity Mainstreaming) dagegen weniger am wirtschaftlichen Profitstreben, als vielmehr am Gedanken sozialer Gerechtigkeit und der Herstellung von Chancengleichheit für alle Menschen unserer Gesellschaft“ (ADS 2012: 12). Die ADS will damit unterstützen, nicht mehr nur einzelne, sondern alle Diskriminierungsmerkmale in den Blick zu nehmen.

Diversity Management

Diversity Management ist ein aus der Wirtschaft stammendes Konzept, das Vielfalt als produktiven Faktor für den Unternehmenserfolg ansieht. Es hat seine Wurzeln im Human-Resources-Management und in den sozialen Bewegungen der 1970er-Jahre der USA. Es beschreibt nach Stuber (2004) die bewusste Anerkennung und Wertschätzung von Unterschiedlichkeit sowie die bewusste Nutzung und Förderung von Vielfalt. Das bezieht sich sowohl auf das Ausschöpfen der Potenziale einer diversen Mitarbeiterschaft wie auf die Berücksichtigung der Vielfältigkeit von Kundinnen und Kunden sowie Nutzerinnen und Nutzer. Die Stärke des Konzepts liegt darin, dass es die gesamte Vielfalt einer pluralistischen Gesellschaft aufnimmt und dafür einen ganzheitlichen Ansatz mit einer festen Verankerung in allen Bereichen der Organisation festlegt. Diversity Management ist – ähnlich wie die Interkulturelle Öffnung (→) – ein strategisches Instrument der Organisations- und Personalentwicklung zur Förderung und Nutzung personaler Vielfalt bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Nutzerinnen und Nutzern.

Vielfaltsdimensionen

In den klassischen Sozialwissenschaften, insbesondere der US-amerikanischen Tradition, geht es zentral um die Dimensionen „gender – class – race“. Diese sind auf jeden Fall um die Merkmale „Behinderung“ und Alter zu erweitern. Als „Primärdimensionen“ werden in der Regel Alter, Geschlecht, „ethnische“ Herkunft (z. T. auch Hautfarbe), körperliche „Behinderung“, sexuelle Orientierung und religiöse Überzeugung genannt.

Willkommens- und Anerkennungskultur

Willkommenskultur kann als eine eher von Nützlichkeitsabwägungen getragene Politik verstanden werden. Sie schafft für Menschen, die nach Deutschland einwandern (wollen), attraktive Rahmenbedingungen und kooperative Strukturen, um durch umfassende Informationen, gebündelte Zuständigkeiten und die zügige Anerkennung ausländischer Abschlüsse zu einer raschen Integration (in den Arbeitsmarkt) beizutragen.

Anerkennungskultur kann als eine von eher ethischen Überzeugungen getragene gesellschaftliche Haltung verstanden werden. Sie richtet sich gegen Diskriminierung und Rassismus, schätzt Vielfalt als Chance gesellschaftlicher Entwicklung wert, erkennt individuelle Persönlichkeit Einzelner an und fördert gesellschaftliche Leistungen aller Menschen, um damit ein friedliches Zusammenleben in einer von globalen Veränderungen geprägten Welt zu ermöglichen.

Aber, Willkommens- und Anerkennungskultur bedingen einander: Nur auf der Basis eines gesellschaftlichen Willkommens kann Anerkennung wachsen. Ohne gesellschaftliche Anerkennung wird Willkommen lediglich eine Behauptung bleiben. Nur als ein Konzept zusammengedacht, kann Willkommens- und Anerkennungskultur der gesellschaftlichen Realität in Deutschland entsprechen. Vor allem auf der Grundlage einer in Gesetzen verankerten und gelebten Kultur der Anerkennung von Vielfalt und der Gleichwertigkeit von Einwanderung kann eine glaubwürdige und nachhaltige Willkommenskultur für Neuzuwandernde entwickelt werden. Ansonsten besteht die Gefahr einer Zweiklassensituation, bei der Neueinwandernde gegen bereits Eingewanderte und Hochqualifizierte gegen Minderqualifizierte ausgespielt werden.

Literatur

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2015):

Diversity-Prozesse in und durch Verwaltungen anstoßen: von merkmalspezifischen zu zielgruppenübergreifenden Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit, Berlin.

URL: http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Diversity_Mainstreaming/Handreichung_Diversity_Mainstreaming_Verwaltung_20120412.pdf?__blob=publicationFile (Stand: 12.12.2019)

Auernheimer, Georg (1999):

Notizen zum Kulturbegriff unter dem Aspekt interkulturelle Bildung. In: Gemende, Marion/Schröer, Wolfgang/Sting, Stephan (Hrsg.): Zwischen den Kulturen. Pädagogische und sozialpädagogische Zugänge zur Interkulturalität. Weinheim und München.

Bade, Klaus J. (2017):

Migration – Flucht – Integration. Kritische Politikbegleitung von der ‚Gastarbeiterfrage‘ bis zur ‚Flüchtlingskrise‘. Erinnerungen und Beiträge. Osnabrück.

URL: https://www.imis.uni-osnabrueck.de/fileadmin/4_Publikationen/PDFs/Bade_Migration.pdf (Stand: 12.12.2019)

Bukow, Wolf-Dietrich: „Willkommenskultur“. In:

IQ Fachstelle Diversity Management (2014):

Inklusiv, offen und gerecht? Deutschlands langer Weg zu einer Willkommenskultur. Dossier.

URL: http://www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/Fachstelle_IKA/FS_IKA_Publikationen/FS_IKA_Willkommen_Dossier_2014.pdf (Stand: 12.10.2019)

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (2015): Der Werkzeugkoffer für Ausländerbehörden –

Arbeitswerkzeuge für eine Entwicklung zur Willkommensbehörde. URL: www.bamf.de

(Stand: 12.12.2019)

Die Bundesregierung (2019): Nationaler Integrationsplan Integration.

URL: <https://www.nationaler-aktionsplan-integration.de/napi-de>

Friedrich, Jörg/Takasaki, Simon/Haslinger, Peter (2015):

Refugees Welcome: Konzepte für eine menschenwürdige Architektur. Berlin.

Gauck, Joachim (2014):

Einbürgerungsfeier anlässlich 65 Jahre Grundgesetz.

URL: <http://www.bundespraesident.de/SharedDocs/Reden/DE/Joachim-Gauck/Reden/2014/05/140522-Einbuengerung-Integration.html> (Stand: 12.12.2019)

Handschuck, Sabine/Schröer, Hubertus (2012):

Interkulturelle Orientierung und Öffnung – Theoretische Grundlagen und 50 Aktivitäten zur Umsetzung. Augsburg.

Heckmann, Friedrich (2015):

Integration von Migranten. Einwanderung und Nationenbildung. Wiesbaden.

Literatur

Heiner, Maja (Hrsg.) (1996):

Qualitätsentwicklung durch Evaluation. Freiburg.

Kommune 2.0 e. V. (2019):

Kommune 2.0 – Integrationskonferenz: Wie kann kommunales Integrationsmanagement gelingen?

In: <https://kommune20.org/treffpunkte/kommune-2-0-integrationskonferenz/>

(Stand: 12.12.2019)

Merkel, Angela (2018):

Regierungserklärung 21. März 2018. URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/suche/992800!search?query=Deutschland,%20das%20sind%20wir%20alle>. (Stand: 12.12.2019)

Merx, Andreas/Ruster, Jakob/Szukitsch, Yvonne (2013):

Willkommenskultur (und Anerkennungskultur) Hintergrund, Diskussion und Handlungsempfehlungen. Herausgegeben von der IQ Fachstelle Diversity Management München,

URL: https://www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/Fachstelle_IKA/FS_IKA_Publikationen/FS_DiM_Arbeitspapier_Willkommen_2014_final.pdf (Stand: 12.12.2019)

Prytula, Andrea (2014):

Endbericht zur Bedarfsanalyse zu „Good-Practice-Ansätzen aus anderen Bundesländern/Metropolregionen Deutschlands zu Willkommensstrukturen für Zugewanderte mit Migrationshintergrund im Vergleich zum Bundesland Berlin. Im Auftrag der Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen – Die Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration. Berlin (unveröffentlichtes Manuskript)

Ritgen, Klaus (2018):

Integration in ländlichen Räumen – die Rolle der Landkreise. In: In: Gesemann, Frank/Roth, Roland (Hrsg.): Handbuch Lokale Integrationspolitik. Wiesbaden. Springer, S. 407–431

Schröer, Hubertus (2013):

Inklusion versus Integration – Zauberformel oder neues Paradigma?

In: Migration und Soziale Arbeit Heft 3, S.249–255

Schröer, Hubertus (2018):

Vielfalt als kommunale Gestaltungsaufgabe. Interkulturelle Öffnung und Diversity Management als strategische Antworten. In: Gesemann, Frank/Roth, Roland (Hrsg.): Handbuch Lokale Integrationspolitik. Wiesbaden. Springer, S. 227–260

Schröer, Hubertus/Szukitsch, Yvonne (2016):

Broschürenreihe Kommune interkulturell. Hrsg. vom Netzwerk Interkulturelle Öffnung Kommunen Bayern/NIKO.

URL: <https://www.migranet.org/angebote-zur-interkulturellen-oeffnung/niko-netzwerk-interkulturelle-oeffnung-kommunen-in-bayern/niko-publikationen> (Stand:12.12.2019)

Stuber, Michael (2004):

Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. München

Impressum

Herausgeber

Hessisches Ministerium für Soziales und Integration
Sonnenberger Str. 2/2A
65193 Wiesbaden
V.i.S.d.P.: Alice Engel

Redaktion

Abteilung Integration
Wiebke Schindel, Dr. Layla Bahmad

Verfasser:

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

Gestaltung

Studio R. Zerzawy AGD
Burgstraße 1
65329 Hohenstein
www.studio-zerzawy.de

Druck

JVA Darmstadt
Marienburgstraße 74
64297 Darmstadt

© Fotonachweis

Agentur Fotolia sowie eigene Fotos (Hessisches
Ministerium für Soziales und Integration,
WIR-Kommunen)

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 sind 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.

HESSEN



**Hessisches Ministerium
für Soziales und Integration**

Sonnenberger Str. 2/2a
65193 Wiesbaden

www.soziales.hessen.de