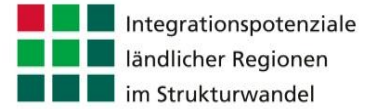




Schader Stiftung



---

# Dokumentation

## Drittes Netzwerkseminar

### Forschungs-Praxis-Projekt: „Integrationspotenziale ländlicher Regionen im Strukturwandel“

#### 27./28. Mai 2014, Bad Kissingen

---

Schader-Stiftung, Darmstadt

Bearbeiterinnen: Claudia Bolte, Janine Schwirzer

Stand: 26. Juni 2014

Dieses Projekt wird aus Mitteln des Europäischen Integrationsfonds kofinanziert.

Fachliche Begleitung:



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



## **Inhalt**

Einleitung	3
Fachvorträge: Potenziale ländlicher Kleinstädte in peripheren Lagen	3
Wie können Kommunen für qualifizierte Zuwanderer attraktiv werden?	5
Vorstellung der Projektergebnisse: Interkulturelle Öffnung als Organisations- und Personalentwicklungsprozess – Bewertung des Coachingverfahrens	7
Integrationspotenziale ländlicher Regionen im Strukturwandel – Ergebnisse des Forschungs-Praxis-Projektes und Handlungsempfehlungen	9
Diskussion und Rückfragen zu den Projektergebnissen	10
Podiumsdiskussion: „Interkulturelle Öffnung und Willkommenskultur als Teil einer kommunalen Entwicklungsstrategie?“	11
Panel 1: Steuerung interkultureller Öffnungsprozesse	14
Panel 2: Gewinnung von Neuzuwanderern und Willkommenskultur	18
Panel 3: Einbindung von Zivilgesellschaft und lokaler Wirtschaft	21
Ausblick: Wie geht es weiter im Forschungs-Praxis-Projekt?	25
Impressionen des dritten Netzwerkseminars	26
Anhang – Teilnehmerliste	27
Programm der Veranstaltung	29

## Einleitung

Nach zweijähriger Projektarbeit geht das Forschungs-Praxis-Projekt „Integrationspotenziale ländlicher Regionen im Strukturwandel“ in die abschließende Bewertungs- und Transferphase. Das beauftragte Forschungsinstitut DESI hat in Zusammenarbeit mit der imap GmbH auf Basis der Erhebungen und den Erfahrungen aus dem Coachingprozess Handlungsempfehlungen erarbeitet, die im Rahmen des dritten Netzwerkseminars am 27./28. Mai 2014 in Bad Kissingen gemeinsam mit den beteiligten Kommunen und einem erweiterten Fachpublikum diskutiert wurden. Zur Diskussion regten Fachvorträge, thematische Panels und eine Podiumsdiskussion an. Behandelt wurde darunter unter anderem die Frage, wie Kommunen des ländlichen Raums interkulturelle Öffnung und Willkommenskultur in Leitbildprozesse und kommunale Entwicklungsstrategien integrieren können. Die Vorträge, Inputs und Diskussionen beider Veranstaltungstage sind in dieser Dokumentation zusammengefasst.

Eröffnet wurde die Veranstaltung durch den Oberbürgermeister der Stadt Bad Kissingen, Kay Blankenburg, und Herrn Alexander Gemeinhardt, Vorstandsvorsitzender der Schader-Stiftung. Untermalt wurde die Begrüßung durch den Imagefilm „Phantasieland Bad Kissingen“ (aufrufbar unter: <http://www.badkissingen.de/phantasieland/index.html>).

## Fachvorträge:

### **Potenziale ländlicher Kleinstädte in peripheren Lagen**

*Dr. Manfred Kühn, IRS – Leibniz-Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung*



Dr. Manfred Kühn

Herr Dr. Manfred Kühn stellte Ergebnisse des Projektes „Potenziale ländlicher Kleinstädte in peripheren Lagen“ (ExWoSt-Vorstudie) vor, welches vom IRS gemeinsam mit der B.B.S.M. – Brandenburgische Beratungsgesellschaft für Stadterneuerung und Modernisierung mbH zwischen Oktober 2013 und April 2014 durchgeführt wurde. Die Leitfragen, die dabei im Vordergrund standen waren, welche Entwicklungstypen peripherer Kleinstädte es in Deutschland gibt, was die wesentlichen Probleme und Potenziale peripherer Kleinstädte sind und welche Schwerpunkte ein ExWoSt-Forschungsfeld haben sollte. Dabei wurden die vier Kleinstädte Braunlage (Niedersachsen), Havelberg (Sachsen-Anhalt), Uckermünde (Mecklenburg-Vorpommern) und Waldmünchen (Bayern) als Fallbeispiele genauer betrachtet.

Kleinstädte stellen in der Forschung einen bisher oft unbeachteten Gegenstand dar, da sie eine Kategorie zwischen Stadt und Land bilden. Die bislang vorliegenden Studien, die sich mit Kleinstädten auseinandersetzen, schreiben den Kleinstädten dabei nur geringe Möglichkeiten hinsichtlich ihrer Stabilisierungs- und Entwicklungsfunktion zu. Die zentrale Frage, die sich dahinter verbirgt ist demnach, ob diese Städte eine weitere „Peripherisierung“ (weitere Abwärtsentwicklung) erfahren werden oder auch bedeutsame Potenziale zur Stabilisierung liefern können. Derzeit gibt

es in Deutschland 1.303 periphere Kleinstädte (mit mehrheitlich zwischen 5.000 - 10.000 Einwohnern), in denen circa 11,7 Mio. Einwohner leben. Diese Gebietskategorie ist insbesondere in den Bundesländern Bayern, Niedersachsen, Thüringen, Baden-Württemberg, Sachsen und Mecklenburg-Vorpommern zu finden. Eine besonders hohe räumliche Dichte beziehungsweise Konzentration dieser Kleinstädte lässt sich in Nordhessen, Nord- und Ostbayern, Thüringen und Sachsen ausfindig machen. Die Ergebnisse einer Datenanalyse des IRS zeigen dabei, dass periphere Lagen Bevölkerungsverluste begünstigen und beachtliche 73 Prozent der Kleinstädte schrumpfen (Entwicklung zwischen 2006-2011). Demgegenüber zeigt sich jedoch auch, dass in 75 Prozent der Kleinstädte wieder Beschäftigungsgewinne (2006-2011) verzeichnet werden können. Mit Blick auf die räumlichen Besonderheiten wird deutlich, dass vor allem strukturschwache Regionen in Ostdeutschland deutlichen Schrumpfungsprozessen unterliegen, wohingegen in Westdeutschland wachsende und schrumpfende Regionen oftmals unmittelbar nebeneinander liegen. Somit bleibt auch für die peripheren Kleinstädte festzuhalten, dass es durchaus Wachstums- und Stabilisierungstendenzen gibt.

Die größten Problemlagen der betrachteten Kleinstädte sind in der schlechten verkehrlichen Erreichbarkeit, defizitären Internetversorgung (Breitband), demografischen Schrumpfung und Alterung, wirtschaftlichen Strukturschwäche sowie oftmals veraltete oder unzureichend genutzte Infrastruktur und dem sich abzeichnenden Fachkräftemangel zu sehen. Zudem stehen diesen Kleinstädten nur in geringem Umfang Ressourcen zur Verfügung, diese Probleme adäquat angehen zu können. Fehlende finanzielle Ressourcen der Kommunen, ein Mangel an qualifiziertem Personal in den Stadtverwaltungen und der Trend zu privaten und öffentlichen Desinvestitionen schmälern somit vielfach die Handlungsfähigkeit dieser Kleinstädte. Umso wichtiger erscheint es demnach, vorhandene und neue Potenziale zu identifizieren und zu nutzen. In der Studie wurden diesbezüglich Potenziale in den drei folgenden Bereichen identifiziert: 1. Städtebauliche und sozialräumliche Potenziale; 2. Kulturlandschaftliche Potenziale und 3. Potenziale der Qualifizierung des Personals.

Durch ihre oftmals reizvolle Kulturlandschaft bieten sich für Kleinstädte Entwicklungspotenziale im Bereich Tourismus, Naherholung/Freizeit/Sport, Land- und Forstwirtschaft und regenerative Energien (Sonne, Wind, Wasser, nachwachsende Rohstoffe). Diese können beispielsweise durch regionale Entwicklungskonzepte verstärkt erschlossen werden. Im Bereich der Qualifizierung des Personals spielt vor allem die Weiterbildung – die Erlangung neuer beruflicher Kenntnisse und Fähigkeiten in Stadtverwaltung aber auch Stadtpolitik – eine zentrale Rolle, um die vorhandenen Ressourcen optimal zu nutzen. Dies scheint vor allem in kleinen Städten und Gemeinden noch nicht immer geläufig zu sein. Dabei kommt aber auch der Nutzung der Kompetenz externer Experten (beispielsweise aus Landkreisen, Stiftungen, Regionalmanagement) eine wichtige und unterstützende Rolle zu und neue administrative Strukturen wie beispielsweise Bürgerbeteiligungsforen, interkommunale Verwaltungsformen oder ein Kleinstadt-Management könnten angedacht werden. Ebenfalls bedeutsam wäre die Initiierung eines Erfahrungsaustausches zwischen Kleinstädten mit ähnlichen Strukturproblemen oder zwischen schrumpfenden und wachsenden Kleinstädten. Hierbei könnte auch an die Erfahrungen aus internationalen Netzwerken (wie Cittaslow, URBACT) angeknüpft werden. Im Bereich der städtebaulichen und sozialräumlichen Potenziale sind vor allem die hohe Lebensqualität (geringe Lebenshaltungskosten, Alterswohnen, gute Vereinbarkeit Familie und Beruf, hohe Zufriedenheit) zu nennen sowie die Existenz einer gewissen „Überschaubarkeit“, die sich in kurzen Wegen, engen sozialen Netzwerken, hohen Identifikationen und Netzwerken zwischen Politik, Verwaltung und Bürgern zeigt. Auch das ausgeprägte bürgerschaftliche Engagement (Vereine, ehrenamtliche Tätigkeiten, Patenschaften) stellt ein Potenzial in Kleinstädten dar, das genutzt werden könnte.

Die Studie des IRS identifizierte ferner städtebauliche Potenziale für die Zuwanderung von Migrantinnen und Migranten. Diese würden sich durch die Nutzung leerstehender Immobilien, Flä-

chen oder Gärten ergeben. Als notwendige Voraussetzung für die Hebung dieses Potenzials sei allerdings die soziale Integrationsfähigkeit von Zuwanderern und Migranten in den Kleinstädten zu sehen. Dass der Bedarf einer weiteren Zuwanderung besteht, ist angesichts einer schrumpfenden Bevölkerung, Engpässen bei Fachkräften (besonders: Gesundheit und Pflege), aber auch angesichts einem Entgegenwirken eines weiteren Wertverlusts von Immobilien und vermehrten Leerständen offensichtlich. Dennoch zeigen die betrachteten Zuwanderungsstrategien der Städte, dass bisher eher Zielgruppen aus der Region (beispielsweise Alterswohnen) oder dem Bundesland (Familien, Rückwanderungswillige) in den Blick genommen werden und die internationale Ausrichtung erweiterungsfähig wäre. Der Punkt internationale Zuwanderung als Potenzial zu begreifen, wurde von den Verantwortlichen vor Ort eher umstritten aufgefasst und mit den Einwänden einer nur geringen Erfolgsaussicht belegt. Als mögliche Wege einer Entperipherisierung könnten diesbezüglich Netzwerke zwischen Kleinstädten in Europa (beispielsweise Partnerstädte, Hansestädte) gesehen werden.

### **Wie können Kommunen für qualifizierte Zuwanderer attraktiv werden?**

*David Westenberg, inter 3 Institut für Ressourcenmanagement*



David Westenberg

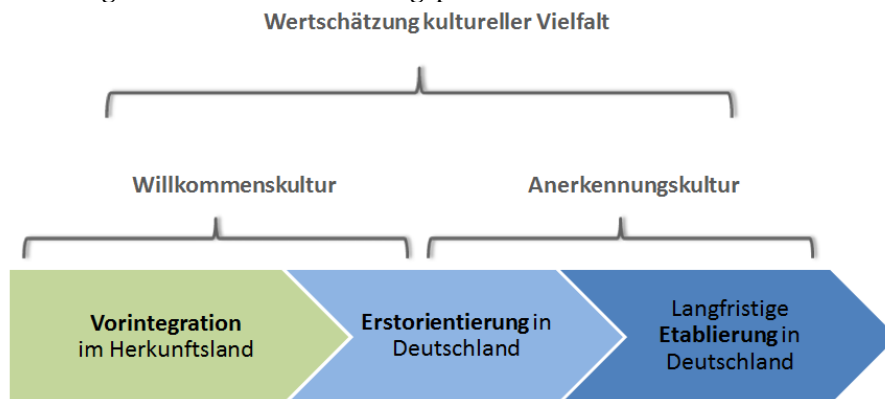
Herr David Westenberg führte aus, dass bis zum Jahr 2030 mit einem Rückgang der Zahl der Erwerbstätigen und der Erwerbspersonen zu rechnen ist. Dabei wird die Zahl der Erwerbstätigen allerdings nicht ganz so stark sinken wie das Erwerbspersonenpotenzial, was zu Spannungen auf dem Arbeitsmarkt führen wird. Dabei sollte zunächst aber noch nicht von einem pauschalen Fachkräftemangel gesprochen werden, da Engpässe bisher lediglich in einzelnen Sparten und Qualifikationsniveaus festzustellen sind. Es gibt somit unterschiedliche Probleme auf dem Arbeitsmarkt, die sich auf bestimmte Berufe aber auch auf bestimmte Regionen beziehen.

Aufgrund des Demografischen Wandels und Abwanderungstendenzen scheinen die ländlichen Regionen derzeit primär von einem Fachkräftemangel betroffen zu sein. Ländliche Regionen stellen jedoch eine heterogene Gebietskategorie dar, die eine differenzierte Betrachtung erfordern. Deshalb sollten die folgenden Typen ländlicher Regionen differenziert werden: 1. Wachsende ländliche Räume, 2. Ländliche Räume mit Wachstumstendenzen und 3. Strukturschwache ländliche Räume. In allen Kategorien zeigen sich dabei Probleme auf dem Arbeitsmarkt, die jedoch ebenfalls sehr unterschiedlich sind. In wachsenden Regionen resultieren diese beispielsweise aus einer hohen Nachfrage nach Arbeitskräften, in strukturschwachen Regionen wandern hingegen oftmals junge Fachkräfte ab. Aus verschiedenen Studienergebnissen des Instituts inter 3 (ExWoSt-Studie „Wie können Kommunen für qualifizierte Zuwanderer attraktiv werden“, Vorstudie zur Identifikation des Bedarfs eines Modellvorhabens der Raumordnung für die Fachkräfteentwicklung in ländlichen Regionen) lassen sich unterschiedliche Handlungsfelder für eine Fachkräftesicherung in ländlichen Regionen ableiten. Hierzu zählen die Schaffung eines attraktiven Lebens- und Arbeitsraumes, die Sensibilisierung und Unterstützung der Unternehmen, Bedarfs-, Potenzial- und Be-

standsanalysen, die Vernetzung relevanter Akteure, die Evaluierung der Maßnahmen und der Netzwerkarbeit, Regionalmarketing und Öffentlichkeitsarbeit sowie die Erschließung regionaler Potenziale und somit die Sicherung der vorhandenen Fachkräftebasis und ferner die Rekrutierung von externen Fachkräften und Jugendlichen. Wichtig ist dabei zu beachten, dass die Handlungsfelder alle in einem gewissen Zusammenhang stehen und nicht separat betrachtet werden sollten.

Für die Rekrutierung externer Fachkräfte stellt sich zunächst die Frage, wie es Kommunen gelingen kann, für qualifizierte Zuwanderer attraktiv zu werden. Um die Gelingensfaktoren zu identifizieren, kann ein Perspektivwechsel – Zuwanderung vom Bedarf der Zuwanderer her zu denken – hilfreich sein. Dafür sollten zunächst der Zuwanderungsprozess detailliert betrachtet werden, der sich in die Phasen einer „Vorintegration im Herkunftsland“, eine „Erstorientierung in Deutschland“ und eine „langfristige Etablierung in Deutschland“ unterteilt.

Abbildung: Phasen im Zuwanderungsprozess



Quelle: David Westenberg, *inter 3 Institut für Ressourcenmanagement*, Mai 2014

Während in den ersten beiden Phasen vor allem eine „Willkommenskultur“ entscheidend ist, spielen anschließend die Bausteine einer „Anerkennungskultur“ eine zentrale Rolle. Im Rahmen der Vorintegration sind ferner die Motivationsgründe für eine Migration maßgeblich. Hierbei sind vordergründig die Arbeitsmarktchancen zu sehen, aber auch soziale Kontakte (Migrantengemeinschaften vor Ort) und die Attraktivität der Städte. Während vor allem Großstädte unter anderem aufgrund ihrer größeren Bekanntheit in den Fokus der Migranten rücken, stellt sich zunehmend die Frage, wie auch ländliche Gemeinden im Ausland beworben werden können. Für eine Bewerbung im Ausland ist vor allem die Aufbereitung und Bündelung relevanter Informationen über den Zielort sowie eine zielgruppenspezifische Ansprache bedeutsam. Sind Zuwanderer bereits hier angekommen, geht es vor allem um die Wertschätzung sowie Anerkennung und Akzeptanz der Zugewanderten. Eine „interkulturell offene“ Gesellschaft kann dabei einen solchen Prozess befördern. Wichtig ist es, dass die Zugewanderten eine Identifikation mit dem Lebensort in Deutschland aufbauen können. Kommunen in ländlichen Regionen sollten diese Prozesse aktiv unterstützen. Im Wesentlichen lassen sich dabei vier Schritte zu einer passgenauen Zuwanderungspolitik ableiten:

#### 1. Bedarfs-, Potenzial- und Bestandsanalysen

In enger Zusammenarbeit mit den ansässigen Unternehmen sollte zunächst der tatsächliche und prognostizierte Bedarf an Fachkräften erhoben werden, um gezielt (nach Berufsgruppen, Qualifikationsebenen, Alter und Erfahrung) anwerben zu können. Dabei ist die frühzeitige Einbindung von Verbänden und Kammern, aber auch der lokalen Bevölkerung wichtig, um für die Zuwanderung zu sensibilisieren.

## 2. Erfassung des kommunalen Entwicklungsbedarfs

Eine realistische Einschätzung zur Aufnahmefähigkeit und -willigkeit der Kommune, Stadtgesellschaft und Unternehmen erscheint sinnvoll, um Überforderungen zu vermeiden. Relevante Einflussgrößen hierfür sind die Größe und der Typ der Kommune, Wirtschaftsstrukturen, die Infrastruktur vor Ort oder Kooperationsmöglichkeiten. Dies hängt oftmals auch vom Umfang der bereits in der Region lebenden Migranten ab. Vor allem für viele ländliche Regionen, die das Thema zum Teil erst neu für sich entdecken, erscheint dieser Schritt sehr bedeutsam.

## 3. Festlegen, was die Kommune stemmen kann

Verschiedene Beispiele zeigen, dass auch ländliche Kommunen in sehr unterschiedlichem Maße – finanziell und personell – Rekrutierungsprojekte durchführen. Die Spielräume sollten vorab möglichst genau festgelegt werden.

## 4. Bedarfsgerechte Entwicklung von Maßnahmen

Unter Berücksichtigung und Auswertung regionaler Bedarfe und Ziele, lokaler und kultureller Entwicklungserfordernisse und lokal verfügbarer Ressourcen (Geld, Institutionen, Zivilgesellschaft) sollten passgenaue Maßnahmen entwickelt werden. Je nach Bedarf sollten dann auch Kooperationspartner auf unterschiedlichen Ebenen ausgewählt werden.

Die Erfahrungen zeigen, dass in ländlichen Kleinstädten eine eher „kleinschrittige Projektarchitektur“ dominiert. Ferner bleibt festzuhalten, dass ländliche Kleistädte dem Thema Zuwanderung meist realistisch begegnen und sich der Notwendigkeit eines aktiven Anwerbens bewusst sind. Vielfach werden gut durchorganisierte Rekrutierungsprogramme in den Zielländern als Mittel der Wahl gesehen, wie beispielsweise die Rekrutierung von Ingenieuren, Handwerkern und Auszubildenden aus Spanien. Wichtig ist es vor allem, sowohl die Verwaltungen als auch die Unternehmen am Zielort „interkulturell“ zu öffnen. In Bezug auf die Schaffung von Strukturen wie Welcome-Centern gibt es sehr unterschiedliche Erfahrungen. Teilweise haben Welcome-Center in kleineren Kommunen zunächst einmal die Funktion übernommen, die Verwaltungen „nach innen“ zu sensibilisieren.

## **Vorstellung der Projektergebnisse:**

### **Interkulturelle Öffnung als Organisations- und Personalentwicklungsprozess – Bewertung des Coachingverfahrens**

*Bülent Arslan, imap-Institut*



Bülent Arslan

Das Ziel des Forschungs-Praxis-Projektes bezog sich im Wesentlichen auf die drei Punkte: 1. Verbesserung der Angebots- und Steuerungsstruktur, 2. Erhöhung der Teilhabechancen von Zuwanderern, 3. Integrationsbereitschaft der Aufnahmegesellschaft erhöhen und für den Umgang mit

Vielfalt vor Ort sensibilisieren. Die Ziele verdeutlichen, dass es vordergründig um Entwicklungs- und Veränderungsprozesse geht, die angestoßen werden müssen und einer Implementierung in die kommunalen Verwaltungen bedürfen. Verschiedene Modelle und Studien geben darüber Aufschluss, was für derartige Veränderungsprozesse maßgeblich ist. Aus psychologischer Sicht scheinen vier Phasen beziehungsweise Reaktionen auf einen Veränderungsimpuls, der beispielsweise durch demografische oder ökonomische Gründe ausgelöst werden kann, erkennbar zu sein. In den ersten beiden Phasen existiert oftmals eine „reservierte Haltung“ gegenüber neuen Themen und die Relevanz wird angezweifelt. Hinzu kommt, dass aufgrund einer finanziellen und personellen Ressourcenknappheit eine Überforderung seitens der Mitarbeiter befürchtet wird. Wichtig ist es demnach in den Phasen drei und vier – während der Arbeitsphasen – die Relevanz des Themas nochmals zu verdeutlichen und die Motivation bei den Mitarbeitern zu steigern und in eine „Aufbruchsstimmung“ umzuwandeln. Dies wurde auch in den einzelnen Projektkommunen versucht. Dabei wurde zunächst die Führungskräfteebene, dann die Personalverantwortlichen geschult (Top-Down-Ansatz). Anschließend haben einzelne Pilotabteilungen den Prozess durchlaufen und diverse Maßnahmen entwickelt und umgesetzt. Die Auswahl der Pilotabteilungen aber auch die entwickelten Maßnahmen weisen dabei eine große Bandbreite auf.

Aufbauend auf den im Projekt gewonnenen Erkenntnissen, können die folgenden *Erfolgsfaktoren* abgeleitet werden: In erster Linie muss es um *Inhalte und Maßnahmen* gehen. Im Vordergrund steht hierbei stets die Zukunftsfähigkeit der Kommune beziehungsweise der Region. Dieser Punkt ist als strategischer Aspekt vor allem auf der Führungsebene von zentraler Bedeutung. Damit Inhalte und Maßnahmen aber von langfristigem Erfolg sind, muss der Praxisbezug (für die Kommune aber auch für den einzelnen Mitarbeiter) klar herausgestellt werden. Die (individuellen) Vorteile sind dabei von Abteilung zu Abteilung sehr unterschiedlich zu betrachten. Als einen weiteren Erfolgsfaktor ist die Entstehung einer gewissen *Gruppendynamik* zu sehen. Dafür müssen die beteiligten Personen und Abteilungen seitens der Führungsebene aber auch externer Institute zunächst über die Gründe für ein solches Vorhaben informiert werden. Der zentrale Schlüssel stellt somit die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und der Führungsebene dar. Dabei sollte die Information über reine „Sachbotschaften“ hinausgehen und auf eine persönliche Ebene gehoben werden. Diesbezüglich können sich vor allem die „kurzen Wege“ innerhalb kleiner Verwaltungen als klarer Vorteil erweisen. Das weitere Vorgehen sollte dabei nicht von außen „auferlegt“ werden, sondern das Knowhow der Betroffenen muss in den Prozess miteinfließen und genutzt werden. Die *Berücksichtigung der Verwaltungs- und Organisationsstruktur* ist weiterhin von entscheidender Bedeutung. In kommunalen Verwaltungen bestehen sehr unterschiedliche Kommunikationsstrukturen und Rollenverständnisse, die bei Veränderungsprozessen berücksichtigt werden müssen. Insbesondere der Umgang mit der Kommunikation von Veränderungsprozessen (Demografischer Wandel, etc.) ist sehr unterschiedlich, wobei ein offensiver Umgang grundsätzlich als Erfolgsfaktor betrachtet werden kann. Ferner und insbesondere bei interkulturellen Veränderungsprozessen spielt die *individuelle Haltung einzelner Mitarbeiter* – emotionale Faktoren, individuelle Werte und Grundhaltungen von Menschen – eine große Rolle für den Erfolg, und sollte im Rahmen eines Coachings als zentraler Baustein behandelt werden.

Insgesamt konnten durch den Seminar- und Coachingprozess in den beteiligten Projektkommunen eine Vielzahl von Maßnahmen und Ideen zur interkulturellen Öffnung der Verwaltungen entwickelt und bereits umgesetzt werden. Dabei ist jedoch anzumerken, dass diese bislang noch eher die Sachebene und weniger, wie ursprünglich angedacht, die strukturelle Ebene tangieren. Es hat sich gezeigt, dass in allen Kommunen das Interesse für interkulturelle Kompetenz gewachsen ist und eine potenzialorientierte Sichtweise des Themas befördert wurde. Maßgeblich für die Intensität des Erfolgs war hierbei eine Etablierung und Behandlung des Themas auf der der Führungsebene sowie die Einbindung der lokalen Politik. Für die Nachhaltigkeit des Prozesses bedarf es für die Zukunft allerdings noch einer tiefergehenden Behandlung des Themas in den kommunalen



Verwaltungen und der Auseinandersetzung mit der Frage, wie eine weitere Zuwanderung in der Zukunft organisiert werden kann. Die Größenordnungen der Verwaltungseinheiten hat verdeutlicht, dass in kleineren Verwaltungen die Menschen grundsätzlich „besser erreicht“ werden können und eine „bessere“ Kommunikation mit den Migrantinnen und Migranten vor Ort erfolgen kann. Ein „kleiner sein“ kann somit effektiv für ein schnelleres, flexibleres und wandlungsfähigeres Verwaltungshandeln genutzt werden.

## **Integrationspotenziale ländlicher Regionen im Strukturwandel – Ergebnisse des Forschungs-Praxis-Projektes und Handlungsempfehlungen**

*Dr. Frank Gesemann, DESI-Institut*

Der Aufbau der Handlungsempfehlungen zum Forschungs-Praxis-Projekt, die das Institut DESI erarbeitet hat, sind in fünf Ebenen unterteilt, auf die nachfolgend genauer eingegangen wird.

Abbildung: Ziele und Ebenen der Handlungsempfehlungen

Abbildung: Ziele und Ebenen der Handlungsanforderungen						
Leitbild						
Leitbild „Vielfalt“ in der Kommune gemeinsam entwickeln und etablieren						
Paradigmenwandel						
Potenzialorientierung in der kommunalen Integrations- und Diversitätspolitik umsetzen und gestalten						
Zentrale Herausforderungen von Kommunen in ländlichen Regionen						
Interkulturelle Öffnung in der Kommune vorantreiben		Zuwanderung anregen und fördern			Anerkennungs- und Willkommenskultur etablieren	
Erfolgsfaktoren einer kommunalen Integrations- und Diversitätspolitik						
Integration als kommunale Führungs-, Querschnitts- und Steuerungsaufgabe verankern		Zentrale Akteure in der Kommune vernetzen			Unterstützung kommunaler Integrationspolitik durch überörtliche Akteure verbessern	
Zentrale Handlungsfelder einer kommunalen Integrations- und Diversitätspolitik						
Sprache und Bildung	Arbeitsmarkt	Wohnen	Bürgerschaftliches Engagement	Politische Partizipation	Religion	Flüchtlinge

Quelle: DESI - Institut für Demokratische Entwicklung und Soziale Integration, Mai 2014

Einer der wesentlichen Erfolge, die das Forschungs-Praxis-Projekt in den beteiligten Kommunen erzielen konnte ist, dass die Rolle der Verantwortlichen für Integration in den kommunalen Verwaltungen wesentlich gestärkt werden konnte. Zwar erfolgte eine solche Stärkung nicht in Form von Ressourcen, es konnten jedoch Zugänge innerhalb der Verwaltung geschaffen und die Ansprechpartner verschiedener Bereiche zusammengeführt werden. Insbesondere die Zusammenarbeit zwischen den zuständigen Mitarbeitern auf städtischer Ebene und der Landkreisebene hat sich nach Angaben der Kommunen als besonders wichtig erwiesen. Auch der Austausch zwischen den Projektkommunen, der innerhalb des Projektes beispielsweise im Rahmen der Netzwerkseminare gefördert wurde, sei von großer Bedeutung. Zudem konnte die konzeptionelle Arbeit in den Kommunen durch die Forschungsbegleitung befördert werden. Im Landkreis Göttingen sowie im Landkreis Hötter konnte eine Weiterentwicklung kommunaler Integrationskonzepte angestoßen beziehungsweise begleitet und wesentliche Akteure aus den Kommunen und der Zivilgesellschaft in die Diskussion einer zukünftigen Integrationspolitik eingebunden werden. Eine Aufwertung der kommunalen Integrationspolitik und eine Sensibilisierung der Akteure in Bezug auf Interkulturelle Öffnung in den Projektkommunen wurde dabei durch die aktuellen Veränderungsprozesse wie dem demografischen Wandel und dem sich abzeichnenden Fachkräftemangel maßgeblich vorangebracht. Der Paradigmenwechsel von einer problem- zu einer potenzialorientierten Betrachtungsweise ist somit auch in kleinen Städten erkennbar. Insbesondere für die Verwaltungen ist

dieser Schritt entscheidend, da das bisherige Verwaltungshandeln vielfach an der Lösung von Problemen ausgerichtet ist. Die Wahrnehmung der Themen Integration und Zuwanderung als kommunales Zukunftsthema zeigt sich in den Kommunen auch durch die verstärkte Kooperation zwischen kommunalen Wirtschaftsförderungen und den oftmals klassischen Bereichen kommunaler Integrationspolitik (Jugend- und Familienarbeit).

Jedoch muss auch auf die Schwierigkeiten im Prozess hingewiesen werden, um aus diesen für zukünftige Prozesse zu lernen. So verdeutlicht beispielweise der relativ häufige Wechsel der Ansprechpartner für das Thema Integration in den Kommunen, dass eine kommunale Integrationspolitik bisher noch unzureichend institutionalisiert scheint und ein Mangel an Ressourcen vorherrscht. Zudem ist die klassische Ausrichtung der kommunalen Integrationspolitik in der Verwaltung strukturell vielfach mit den sozialen Bereichen verankert. Dies gilt auch für die Anbindungen der Netzwerke vor Ort. Hier müssen zukünftig noch wesentliche Schritte unternommen werden. Als eine weitere Herausforderung kann in der für kleine Städte existierenden Vielzahl von Förderprogrammen und -projekten (beispielweise mit dem Fokus ländlicher Regionen, Konversion etc.) gesehen werden, die zwar äußerst bedeutsam sind aber auch erfolgreich koordiniert werden müssen (Abstimmung und Verzahnung unterschiedlicher Programme und Projekte). Dies bedeutet einen höheren Einsatz von Ressourcen und eine gewisse Abhängigkeit von Projektförderkonjunkturen. Deshalb ist zu empfehlen, einige Programme bereits auf Bundes- und Landesebene enger zu verzahnen.

Mit dem empfohlenen „Leitbild Vielfalt“ soll die Anregung eines Diskussionsprozesses in den Kommunen verstanden werden. Aufgrund der veränderten Zusammensetzung der örtlichen Gemeinschaft gilt es, das Thema Vielfalt neu zu denken und soziale und wirtschaftliche Modernisierungsprozesse daran auszurichten. Ebenfalls erscheint es notwendig, die Wahrnehmung und das Bewusstsein der Bevölkerung hinsichtlich der Frage zu schärfen: „Was macht uns aus?“. Als die zentralen Herausforderungen können somit die drei Bereiche Interkulturelle Öffnung, Förderung von Zuwanderung und die Etablierung einer Anerkennungs- und Willkommenskultur betrachtet werden. Alle drei Bereiche stehen dabei in einem engen Zusammenhang. Die Etablierung muss auch in Kooperation und Abstimmung mit der Bürgerschaft (Bürgerengagement und Bürgerbeteiligung) erfolgen. Insgesamt muss Integration als kommunale Führungs-, Steuerungs- und Querschnittsaufgabe verstanden werden, die auf allen Ebenen, auch überörtlich, einer Verankerung bedarf.

### **Diskussion und Rückfragen zu den Projektergebnissen**

Zunächst wurde nochmals die Bedeutung des Begriffs „Vielfalt“ thematisiert, da dieser die Gefahr eines Identifikationsverlustes berge, weil es mit einer steigenden Vielzahl von Angeboten auch immer weniger feste „Ankerpunkte“ zum Ausleben der eignen Identität gebe. Somit sei auch die Schaffung von kulturellen Rückzugsorten, in denen die eigene Identität gelebt werden kann, in Kommunen wichtig. Nach Angaben von Frau Dr. Aumüller müsse klar differenziert werden, dass Vielfalt keine Vermischung bedeutet sondern eher dazu anregen soll, Räume zu schaffen, in denen Vielfalt gelebt werden kann (wie beispielsweise gemeinsame Feste, Begegnungsmöglichkeiten, Ausstellungen). Für ein Leitbild „Vielfalt“ sei es wichtig, dass dieses in einem diskursiven Prozess erarbeitet wird, um eine breite Akzeptanz zu schaffen. Auch in den Seminar- und Trainingsmodulen des imap-Institutes war die eigne kulturelle Prägung der Teilnehmenden ein zentraler Baustein, den es zu thematisieren galt. Herr Dr. Gesemann ergänzte, dass in neueren Studien zum Thema Vielfalt und sozialer Zusammenhalt gezeigt werden konnte, dass Vielfalt den Zusammenhalt nicht schwächt sondern eher stärkt. Dies hänge mitunter auch mit sozialräumlichen Bedingungen zusammen.

In der weiteren Diskussion wurde über die Unterstützungsmöglichkeiten und die Bereitschaft von Organisationen diskutiert, die sich außerhalb des Verwaltungshandelns befinden. Die Projektergebnisse zeigen, dass Integration oftmals bereits weit fortgeschritten ist und Vielfalt in Unternehmen und der Zivilgesellschaft vielfach schon gelebt wird. In fast allen Kommunen ist zudem ein sehr hohes Engagementpotenzial in der einheimischen Bevölkerung festzustellen, dass auch bei der Unterstützung von Neu-Zugewanderten, Migrantinnen und Migranten zum Tragen kommt. Die Kommunen müssen dieses Potenzial zukünftig jedoch noch stärker erkennen und gezielt fördern. Weiterhin wurde die Frage diskutiert, inwieweit der Erfolg von Prozessen vom Engagement einzelner Personen abhängt. Dass dies im großen Maße der Fall ist, würden auch die aktuellen Forschungsergebnisse zeigen. Das Engagement solcher „Brückenbauer“ sei dabei sogar typisch für ländliche Regionen. Für Kommunen sei es deshalb besonders wichtig, einen guten Kontakt zu diesen Brückenbauern zu pflegen und ihre Motivation aufrechtzuerhalten. Eine strukturelle Verankerung und Vernetzung zentraler Akteure in der Kommune sei allerdings für die Nachhaltigkeit der Prozesse unausweichlich. Es sei erkennbar, dass überall dort, wo es Konzepte für Integrations- und Vielfaltspolitik gibt und eine Vernetzung in die Zivilgesellschaft besteht, Projekte erfolgreicher umgesetzt werden können.

### **Podiumsdiskussion: „Interkulturelle Öffnung und Willkommenskultur als Teil einer kommunalen Entwicklungsstrategie?“**

*Moderation: Elena Lazaridou*

#### Teilnehmer/innen:

Dr. Jutta Aumüller, DESI-Institut

Oberbürgermeister Kay Blankenburg, Stadt Bad Kissingen

Asa Petersson, Region Mainfranken GmbH

Dr. Klaus Ritgen, Deutscher Landkreistag

Wiebke Schindel, Hessisches Ministerium für Soziales und Integration



Elena Lazaridou | OB Kay Blankenburg |  
Dr. Klaus Ritgen (von links nach rechts)



Wiebke Schindel | Asa Petersson |  
Dr. Jutta Aumüller (von links nach rechts)

Die Diskussion wurde mit der Frage eröffnet, ob sich bezogen auf die interkulturelle Öffnung und die Etablierung einer Anerkennungs- und Willkommenskultur bestimmte Merkmale in den einzelnen Projektkommunen feststellen lassen. Es sei zu beobachten, dass sich seit dem Projektstart im Jahr 2012, in dem die Ausgangsbedingungen für eine interkulturelle Öffnung und der Etablierung einer Anerkennungs- und Willkommenskultur sehr unterschiedlich waren, einiges verändert hat. In allen Städten und Kreisen konnte seitdem eine Sensibilisierung erreicht werden und das Thema platziert werden. Auch wenn sehr unterschiedliche Fortschritte erkennbar sind, lassen sich dabei einige Faktoren innerhalb der Kommunen ausfindig machen, die diese Entwicklung beeinflussen haben. Ein wesentlicher Faktor stellt die Größe der Verwaltung und die Zahl der Mitarbeiter dar. Je größer die Verwaltung ist, desto größer sind die Kapazitäten und Ressourcen für interkulturelle

Öffnungsprozesse in den Kleinstädten. Die Seminar- und Coachingphase hat verdeutlicht, dass es in den kleinen Verwaltungen teilweise schwierig war, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ein ganztägiges Seminar freizustellen. Jedoch lässt sich auch feststellen, dass in den kleinen Städten und Gemeinden in Bezug auf eine Interkulturelle Öffnung teilweise fokussierter gearbeitet wird, da Problemlagen besser definiert werden können und konkrete Anlässe vorliegen. Dort wo es konkrete Problemlagen gibt, werden sehr zielgerichtet Konzepte einer Anerkennungs- und Willkommenskultur entwickelt. Viele Kommunen in den Landkreisen haben sehr heterogene Anforderungen an Interkulturelle Öffnung, was die Arbeit der Kreisverwaltungen erschweren kann.

Herr Dr. Ritgen betonte, dass der Begriff „Willkommens- und Anerkennungskultur“ im Prinzip eine Bürger- und Kundenorientierung umschreibt, die in diesem Sinne eine Selbstverständlichkeit für die Kommunen darstellen sollte. Dies stellt dabei für die Städte und Gemeinden auf der einen und die Landkreise auf der anderen Seite unterschiedliche Herausforderungen dar, da jede kommunale Ebene ihre eigenen spezifischen Kontakte zur Zielgruppe hat. Eine übergreifende Aufgabe stellt hingegen die Anwerbung und Gewinnung von Neu-Zuwanderern dar. In diesem Bereich sollten beide Ebenen zusammenarbeiten. Darüber hinaus gibt es allerdings auch Aufgaben, welche die Landkreise für die Kommunen übernehmen könnten und müssten, wie beispielsweise die Erarbeitung eines kreisweiten Integrationskonzeptes, an dem sich die einzelnen Gemeinden beteiligen können. Eine sinnvolle Aufgabenteilung kann darin gesehen werden, dass die Landkreise ein bestimmtes Serviceangebot leisten, mit dem sie die Gemeinden unterstützen können (Sammeln von Fachwissen zur interkulturellen Öffnung, Informationen über kultursensible Bewerbung etc.). Damit eine solche Zusammenarbeit erfolgreich umgesetzt werden kann ist jedoch eine insgesamt gut funktionierende Zusammenarbeit – ein gutes Kooperationsklima – notwendig. Herr Oberbürgermeister Blankenburg betont, dass eine solche Zusammenarbeit zwischen Stadt und Landkreis in Bad Kissingen gut funktioniere. Wichtig wäre eine Unterstützung des Landkreises jedoch in der Tat bei dem Thema Interkulturelle Öffnung. Hierbei sollte es allerdings nicht darum gehen, Hilfestellungen im Umgang mit den Bürgern zu geben, diese funktioniere sehr gut, sondern eher im Zusammenhang mit einer Fachkräftestrategie. Bei diesem Thema müsse in größeren Zusammenhängen – über die städtische Ebene hinaus – gedacht werden. Eine weitere wichtige Ebene bei diesem Thema seien die Planungsregionen, die gut regionale Bedarfe erheben können. In Bad Kissingen zeigt sich eine erfolgreiche Etablierung kommunaler Integrationspolitik nach Angaben von Herrn Blankenburg bisher in vielen unterschiedlichen Geschehnissen, wie beispielsweise dem Stadtfest, bei dem die vielen unterschiedlichen Ethnien sichtbar werden. Aber auch in der Politik wird das Thema erkennbar, so gab es zwischen 1996-2002 einen aus Italien stammenden EU-Stadtrat (derzeitige Bewerber ebenfalls mit Migrationshintergrund) und eine englische Staatsbürgerin als Ortsteilsprecherin. In der Verwaltung ist das Thema auch angekommen, tritt allerdings bisher eher „unmerklich“ in Erscheinung. Dabei ist auch festzustellen, dass sich die unterschiedlichen Abteilungen bislang in sehr unterschiedliche Phasen – von einer Verweigerung bis zur Akzeptanz – befinden.

In Hinblick auf konkrete Projekte zur Bewältigung (kommunaler) Zukunftsaufgaben führte Frau Asa Petersson von der Region Mainfranken GmbH aus, dass zunächst die Rahmenbedingung für einen „offenen Dialog“ geschaffen und interdisziplinär Lösungen erarbeitet werden müssen. Ein solcher Dialog wird in der Region Mainfranken zu den unterschiedlichsten Themen, wie beispielsweise dem Demografischen Wandel und dem Fachkräftemangel initiiert und geführt. Gerade beim Thema Fachkräftesicherung und der Akquisition von Fachkräften wird dabei deutlich, dass Kommunen und Unternehmen sich oftmals in einem Zuständigkeitskonflikt sehen, der einen offenen Dialog erfordert. Dem Dialog zugrunde liegt dabei ein „Bottom-Up-Ansatz“, um auf die tatsächlichen Dialog- und Handlungsbedarfe (in der Praxis) aufmerksam zu werden. Als ein Beispiel nannte Frau Petersson, die Meldebehörden vor Ort, die eine Unterstützung für eine zukünftige Ausübung von Serviceleistungen benötigen. Da die Meldebehörden traditionell in einer „Empfänger-

rolle“ gesehen werden, die nicht aktiv um neue Einwohner werben, kann diesen mit einem Wegweiser (Prospekt über Serviceleistung und wichtige Anlaufstellen vor Ort) eine Hilfestellung gegeben werden. Insgesamt wird deutlich, dass sich die Akteure eine Verbesserung und Hilfestellung bei der Anwerbung von Neu-Zuwanderern wünschen. Dabei ist es allerdings auch wichtig, die Bürgermeister mit ihrer Vorbild- und Entscheidungsfunktion miteinzubeziehen und die vielfältigen kreativen Lösungen und das spezifische Fachwissen vor Ort einzubinden. Durch die Zusammenarbeit entstehen dabei auch neue und wichtige Netzwerkstrukturen. Bei der Frage, wie Städte und Landkreise ihre eigenen spezifischen Potenziale erkennen können, um diese gezielt zu bewerben, muss der Blick zukünftig verstärkt auf die Internationalität und Weltoffenheit von Standorten gerichtet werden. Es gibt Theorien die besagen, dass Orte die weltoffen sind, auch konkurrenzstärker sind und mehr Anziehungskraft haben. Hierfür ist es wichtig, ‚Weltoffenheit‘ nicht nur als Marketingbegriff zu verwenden, sondern Internationalität auch vor Ort zu leben. So hat die Region Mainfranken GmbH eine zweisprachigen Broschüre „Make-it-Happen in Main-Franken“ erarbeitet, die den Unternehmen kostenfrei zur Verfügung gestellt wird, damit diese beispielsweise in Bewerbungsgesprächen neben dem Job auch den Lebensstandort bewerben können.

Die große Bedeutung einer ressortübergreifenden Arbeit bei integrationsrelevanten Fragestellungen wurde nochmals von Frau Dr. Aumüller hervorgehoben. Integration betrifft nicht nur den Bereich Soziales sondern deutlich mehr Bereiche und ist dort, aber insbesondere auch in der Zivilgesellschaft, zu verankern. Es sei äußerst wichtig, Integration aus der Nischenposition herauszuholen. An den Stellen, wo es bereits ein ressortübergreifendes Handeln gibt, sind die Erfolge beachtlich. Als ein guter Ansatz kann diesbezüglich der Aufbau kommunaler Integrationszentren in Nordrhein-Westfalen gesehen werden, die Integration personell und organisatorisch mit dem Bildungs- und Erziehungsbereich verknüpfen. Hierdurch werden unterschiedliche Akteure aber auch Fachpolitiken zusammengeführt. Im Hinblick auf oftmals fehlende Ressourcen zeigt sich, dass es durchaus auch Möglichkeiten für eine Realisierung von ressortübergreifendem Handeln im kleinen Format gibt. So können Themen beispielsweise in Leiterrunden implementiert werden.

Ein ressortübergreifendes Handeln in den Kommunen ist auch nach Angaben von Frau Schindel notwendig, muss allerdings ebenfalls in den Landesregierungen umgesetzt werden. Deshalb wurde von der hessischen Landesregierung im Jahr 2010 in einem Kabinettsbeschluss festgelegt, dass Integration Querschnittsthema ist und der Gedanke in allen Ressorts umgesetzt werden muss. In der neuen Legislaturperiode ist man nun dazu übergegangen, einen Kabinettsausschuss „Integration“, an dem alle Staatssekretäre der Landesregierung beteiligt sind, einzurichten, mit dem Ziel in die jeweiligen Fachressorts zu wirken. Dies ist wichtig, da die Abteilung Integration nicht alle Themen selbst bearbeiten und umsetzen sondern nur als Motor für neue Prozesse fungieren kann. Im neuen Landesprogramm WIR (Wegweisende Integrationsansätze realisieren) wird am sich vollziehenden Paradigmenwechsel – Angebote an einer sich ändernden Gesellschaft auszurichten – angesetzt. In diesem Programm wird eine Zusammenarbeit der Landkreise und Städte mit dem Ministerium beabsichtigt. Hierfür werden in allen Landkreisen und kreisfreien Städte Mittel für eine WIR-Koordinationskraft bereitgestellt, die in einer Integrationspartnerschaft als Koordinator/in und Ansprechpartner/in fungiert und die Aufgabe hat, vor Ort strategisch konzeptionell in den Bereichen Willkommens- und Anerkennungskultur und Interkulturelle Öffnung zu arbeiten und passgenaue Konzepte zu entwickeln. Bedeutsam ist dabei nicht nur der Austausch in den Kommunen sondern auch zwischen den WIR-Koordinatoren auf Landesebene. Diesen Austausch unterstützt und begleitet das Hessische Integrationsministerium. Wichtig ist dabei nach Angaben von Frau Schindel, dass Integrationsarbeit sowohl vor Ort als auch insgesamt an Strukturen ansetzt und nicht von einzelnen „Moovern“ oder Akteuren abhängig sein sollte.

Letztlich wurde nochmals die Entstehung von Arbeitskreisen und Netzwerken thematisiert, die für die Arbeit zwar sehr wichtig sind, aber auch weitere Ressourcen erfordern. Nach Angaben von

Frau Dr. Aumüller müssen Netzwerke demnach so angelegt sein, dass sie auf Bedarfe flexibel reagieren gegebenenfalls erweitert oder aber auch aufgelöst werden können. Die Erfahrungen zeigen ferner, dass es hilfreich sein kann, Schnittstellen zwischen Netzwerken zu schaffen, die einen effizienten Austausch unterstützen und fördern. Somit ist es wichtig, Netzwerkarbeit auch rational anzugehen und Transparenz über die Arbeit und ihre Existenz zu schaffen.

### **Begrüßung und Einführung zweiter Veranstaltungstag**

Eröffnet wurde der zweite Veranstaltungstag durch Herrn Thomas Bold, Landrat des Landkreises Bad Kissingen, der nochmals die Bedeutung des Themas Integration für den vom demographischen Wandel und Fachkräftemangel betroffenen Kur- und Gesundheitsstandort Bad Kissingen betonte, und den einführenden Worten von Frau Gudrun Kirchhoff, Schader-Stiftung. Im Anschluss wurde die Runde der drei thematischen Panels eröffnet.

### **Panel 1: Steuerung interkultureller Öffnungsprozesse**

*Moderation: Prof. Karl-Dieter Keim*

*Impulse: Dr. Frank Gesemann, DESI-Institut*

*Dr. Joachim Bläse, Stadt Schwäbisch-Gmünd*



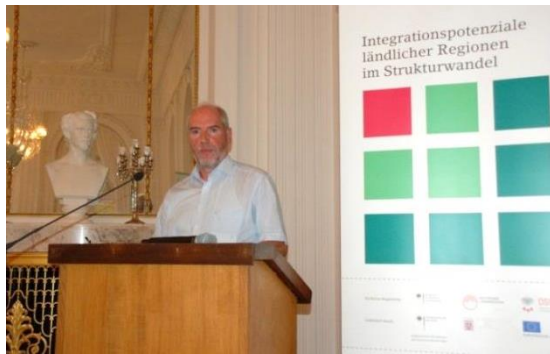
Dr. Frank Gesemann | Prof. Karl-Dieter Keim |  
Dr. Joachim Bläse

Das Panel ging der Leitfrage nach, welche organisatorischen Änderungen auf der kommunalen Ebene notwendig und sinnvoll wären, um den Prozess der Interkulturellen Öffnung voranzubringen. Dabei sollte es vor allem um die Möglichkeiten der Steuerbarkeit dieses Prozesses gehen. Herr Prof. Keim führte an, dass der Begriff „Steuerung“ zunächst in „Steuerungsfähigkeit“ und „Steuerbarkeit“ differenziert werden müsse. Während Steuerungsfähigkeit gewisse Schubkräfte oder Potentiale voraussetzt, um Steuerung wirksam werden zu lassen und zudem ein kompetentes Personal zur Steuerung erfordert, bezieht sich Steuerbarkeit auf den Vorgang des Objektes und hat Grenzen. Demnach scheint nicht alles im Rahmen dieses Projektes steuerbar (beispielsweise der Bereich Religion). Der Begriff „interkulturell“ bezieht sich zunächst darauf, dass man versucht, zwischen Kulturen und zwischen sozialen Milieus eine Öffnung beziehungsweise eine Verständigung herzustellen. Dieser Vorgang ist jedoch nicht statisch sondern relational zu betrachten. Infolgedessen können auch Spannungen oder Asymmetrien erkannt und wechselseitige Abhängigkeiten und Machtverhältnisse deutlich gemacht werden.



## **Erfolgsfaktoren Interkultureller Öffnung**

*Impuls: Dr. Frank Gesemann*



Dr. Frank Gesemann

Das Institut DESI konnte einige wesentliche Erfolgsfaktoren der Interkulturellen Öffnungsprozesse in den Kommunen ausmachen. Die Konzipierung und Umsetzung Interkultureller Öffnung durch eine strategisch steuernde Integrationspolitik ist von großer Bedeutung für ländliche Regionen. Zudem muss interkulturelle Öffnung als Element eines potenzialorientierten Umgangs mit Vielfalt und einer übergreifenden kommunalen Gleichstellungspolitik betrachtet werden. Interkulturelle Öffnung sollte ferner in Zusammenhang mit einer umfassenden Strategie der Organisations- und Personalentwicklung gestellt werden und in allen Bereichen der Kommune (in Verwaltung, Bildungseinrichtungen, Unternehmen, Vereinen und Verbänden) angelegt und unterstützt werden. Weiterhin sollte sie als Bestandteil einer Anerkennungs- und Willkommenskultur gedacht werden, um eine Begegnungs- und Engagementkultur in der Kommune etablieren zu können.

## **Steuerung interkultureller Öffnungsprozesse in der Stadt Schwäbisch Gmünd**

*Impuls: Dr. Joachim Bläse*

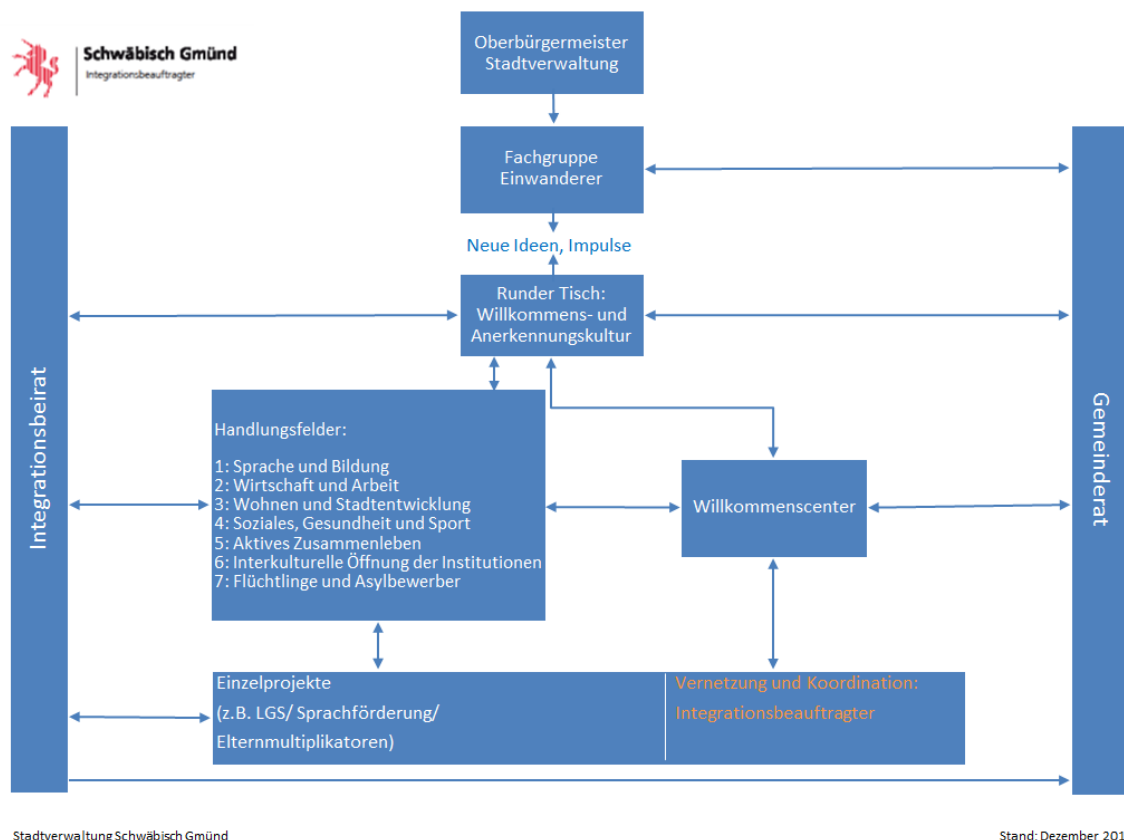


Dr. Joachim Bläse

Die Stadt Schwäbisch Gmünd beschäftigt sich vor allem aufgrund eines wachsenden Bewusstseins über Prozesse des demografischen Wandels und einer steigenden Vielfalt in der Bevölkerung mit dem Thema Integration. Bisher ließen sich einzelne Projekte zum Themenschwerpunkt nicht strategisch miteinander verbinden. An diesem Punkt hat das Forschungs-Praxis-Projekt angesetzt, indem die bestehenden Prozesse und Strukturen in Schwäbisch Gmünd aus einer übergeordneten Perspektive in den Blick genommen und bewertet wurden. Das Projekt hat darüber hinaus die Möglichkeit geschaffen, Integration aus einer positiven, potenzialorientierten Perspektive als Chance zu betrachten und den Zuständigkeitsbereich von Integration auch auf (klein-)städtischer Ebene zu festigen. Im Verlauf des Projektes wurden Schwachstellen des eigenen Integrationsprozesses identifiziert und Anstöße zur strukturellen Veränderung gegeben. So etablierte sich ein Bewusstsein dafür, dass Zuwanderung benötigt wird und dessen Ausgestaltung verhandelt werden

muss. Dazu müssen passende Rahmenbedingungen für die Verwaltung geschaffen und die Unterstützung des Oberbürgermeisters gewährleistet werden. Eine ausgemachte Schwachstelle des bisherigen Integrationsprozesses stellt die Missachtung des Handlungsfeldes „Flüchtlinge“ dar. Zudem müssen Querschnittsthemen, wie die Etablierung einer Willkommens- und Anerkennungskultur, und zukünftig auch Interkulturelle Öffnung als Strategieprozess extrahiert werden. Kulturelle Kompetenz steht in einem engen Zusammenhang mit der Willkommens- und Anerkennungskultur einer Gemeinde und kann nicht isoliert betrachtet werden. Daher ist es beispielsweise wichtig, in der neu eingerichteten „Fachgruppe Zuwanderung“ eine Vertretung aller Ämter zu realisieren. Zusätzlich wird in Schwäbisch Gmünd Interkulturelle Kompetenz zukünftig Teil des Ausbildungsprogrammes sein.

Abbildung: Integrationsprozess in Schwäbisch Gmünd



Quelle: Dr. Joachim Bläse, Stadt Schwäbisch Gmünd, Mai 2014

Werden interkulturelle Öffnungsprozesse auch außerhalb der Verwaltung (beispielsweise in Wirtschaft, Bildungseinrichtungen oder Vereinen) angestoßen, so müssen Kommunen eine Vorbildfunktion übernehmen. Die Erweiterung dieser Öffnungsprozesse kann als wichtige Rahmenbedingung für eine Willkommens- und Anerkennungskultur gesehen werden. Auf der anderen Seite ist eine aktive Beteiligung der Migrantinnen und Migranten notwendig, beispielsweise über den Bildungsbereich oder Migranten-Communities. In Schwäbisch Gmünd wurden dazu Mütter als Multiplikatoren für Schulen und Kindertagesstätten ausgebildet und Bildungszentren in verschiedenen Quartieren errichtet. Neben der strukturellen Öffnung ist auch der Wille zur Interkulturalität von besonderer Bedeutung, um steuernd einwirken zu können.



## **Ergebnisse der Diskussion**

Ein konkretes Problem oder Anliegen gibt meist den Anstoß, sich differenzierter mit dem Thema Zuwanderung zu beschäftigen und den Prozess der interkulturellen Öffnung einzuleiten. Gerade in kleinen Kommunen ist es dabei wichtig, dass eine konkrete Fragestellung entwickelt wird, die man an den Anfang des Prozesses stellt: „Wo liegen eigentlich unsere Probleme?“ oder „Auf welche Frage soll interkulturelle Öffnung eine Antwort geben?“. Anschließend ist eine kleinteilige Arbeit einzuleiten, wobei der Oberbürgermeister eine zentrale Rolle spielt. Hier besteht auch ein Vorteil gegenüber größeren Städten: flache Hierarchien sind Ressource und Potential in kleinen Verwaltungen.

Die Festlegung von Zielen und eine Bestandsaufnahme seitens der Kommunen kann als Grundlage dafür dienen, die Beschäftigten „mitzunehmen“, um dann strategisch zu beschließen, was eigentlich verändert werden soll und wo Zuständigkeiten und Möglichkeiten der Verankerung liegen. Wie aber steuert man Prozesse dort, wo keine klare personelle Zuständigkeit benannt werden kann? Ein gesonderter Verantwortungsbereich konnte in vielen Projektkommunen nicht geschaffen werden. Die personelle Zuweisung zu einem Integrationsbeauftragten – wie sie in größeren Städten erfolgen kann – ist jedoch nicht immer von Vorteil. Eine Struktur, die alle Beteiligten mit einbezieht, ist zum Teil gewinnbringender. So kann eine personale Austauschbarkeit gewährleistet werden, die zum Beispiel im Falle eines Ausfalls des oder der Integrationsbeauftragten, wichtig wird. In der Stadt Schwäbisch Gmünd zeigte sich, dass flache Strukturen in der Verwaltung hilfreich sein können, um integrationsrelevante Themen (wie zum Beispiel aktuell den Zuzug von griechischen Staatsbürgern) auch ohne die Benennung eines/einer Integrationsbeauftragten zu bearbeiten. Die Zuständigkeitsfrage muss in kleinen Kommunen häufig vor allem pragmatisch gelöst werden. So wurde beispielsweise im Landratsamt Höxter festgestellt, dass eine Steuerungsgruppe „Interkulturelle Öffnung“ nicht aussichtsreich war. Stattdessen erfolgte eine Verankerung in den Leiterrunden, wodurch nun monatlich auch Zuwanderungsthemen besprochen werden können. Es müssen demnach nicht zwingend neue Gremien oder neue Funktionen geschaffen werden. Wichtig ist es vielmehr, sich auf einen langfristigen Veränderungsprozess einzustellen, denn interkulturelle Öffnung von Organisationen ist ein jahrelang andauernder, von mehrstufigen Zielsetzungen begleiteter Prozess.

In der Diskussion zeigte sich, dass es künftig bedeutend sein wird, für strategisch wichtige Funktionen in der Verwaltung (bei gleicher fachlicher Qualifikation) verstärkt Menschen mit Migrationshintergrund anzusprechen. Bisher ist in Schwäbisch Gmünd noch kein Mitarbeiter mit Migrationshintergrund in den leitenden Funktionen der Verwaltung beschäftigt. Verwaltung wird für viele junge Migrantinnen und Migranten bislang nicht als Beschäftigungsort wahrgenommen. Das liegt vor allem daran, welches Bild von Verwaltung nach außen transportiert wird sowie an der unterschiedlichen Struktur von Netzwerken von Migranten und Verwaltung. Solange es kaum Migranten in der Verwaltung gibt, entfallen auch die so genannten Multiplikatoreffekte.

Integration kann nur kommunal gelingen, das heißt Integration muss immer dort passieren, wo die Menschen leben. Eine aktive Engagement- und Beteiligungspolitik zahlt sich in diesem Zusammenhang aus. In Schwäbisch Gmünd zeigte sich dies unter anderem bei der Ausbildung von Bürgermentoren oder dem Jugendgemeinderat, der Jugendliche unabhängig von ihrer Herkunft an die Politik heranführt. So können vielfältige Identifikations- und Engagementmöglichkeiten geschaffen werden. Schwierigkeiten bestehen allerdings bei der Finanzierung auf kommunaler Ebene. Das Bundesland Baden-Württemberg stellt dazu Gelder zur Verfügung, die durch Kommunen beantragt werden können, um konkrete Projekte umzusetzen. In Schwäbisch Gmünd wird dadurch ein Runder Tisch zu Willkommens- und Anerkennungskultur finanziert. Daran zeigt sich, dass Integration vor Ort stattfindet, aber durchaus von außen (in kleineren Kommunen vor allem durch den Landkreis, aber auch durch das Land und den Bund) unterstützt werden muss.

## **Panel 2: Gewinnung von Neuzuwanderern und Willkommenskultur**

*Moderation: Elena Lazaridou*

*Impulse: Karen Schledermann, Stadt Bergen  
Michael Wieden, Stadt Bad Kissingen*

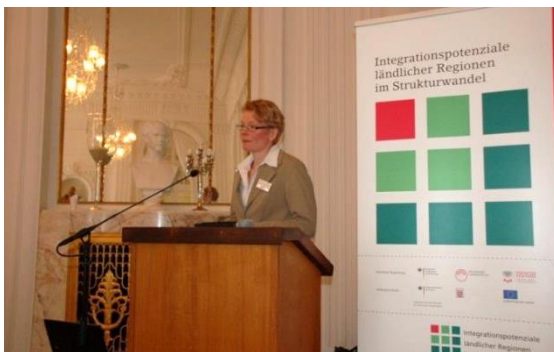


Karen Schledermann | Elena Lazaridou | Michael Wieden

In Zeiten gesteigerter Mobilität ist eine Willkommenskultur vor allem in der Anfangsphase der Zuwanderung von Bedeutung. Das Panel geht zum einen sehr praxisnah der Etablierung von Willkommenskultur in Bergen nach und beleuchtet zum anderen, welche Strukturen in Bad Kissingen genutzt werden, um die Stadt für Migranten attraktiv zu gestalten und zu erhalten.

### **Willkommenskultur in der Stadt Bergen**

*Impuls: Karen Schledermann*



Karen Schledermann

Die Stadt Bergen verzeichnet in den letzten Jahren neben aktuell sehr vielen Zuzügen durch rumänische Staatsbürger auch relativ hohe Fortzugszahlen. Die übergeordneten Fragestellungen im Rahmen des Forschungs-Praxis-Projekts waren demnach „Welche Voraussetzungen sind für eine höhere Zuwanderung (aus dem In- und Ausland) förderlich?“ und „Wie können wir handeln, damit Zugezogene in der Stadt Bergen bleiben wollen?“. Als Ansatz zur Beantwortung dieser Fragen wurden über den Zeitraum von März 2013 bis April 2014 drei Bausteine zur Etablierung einer Willkommenskultur in Bergen eingeführt:

1. Ein Willkommenspaket mit Informationsmaterialien, einem Begrüßungsschreiben des Bürgermeisters, einem Ortsplan von Bergen mit der Ausweisung wichtiger Infrastrukturen, bedarfsabhängige Informationen (wie zum Beispiel eine Broschüre des Abfallzweckverbandes) sowie die Einladung zum nächsten Neubürgerempfang.
2. Ein Neubürgerempfang in drei- bis viermonatigen Abständen. Teilnehmer dieses Empfangs sind neben dem Bürgermeister, Verwaltungsmitarbeitern und Neubürgerpaten auch

Vertreter aus Vereinen und Verbänden. Hier können in zwanglosen Gesprächen noch benötigte Informationen zur Stadt Bergen ausgetauscht werden.

3. Neubürgerpaten, die einen 50-stündigen Qualifizierungskurs zum Integrationslotsen absolvieren, um danach Aufgaben der Orientierungshilfe, der Begleitung und Unterstützung für alle (auch aus dem Inland zugezogenen) Neubürger zu übernehmen.

Einsätze in Asylbewerberfamilien und erste Kontakte der Neubürgerpaten zu in diesem Jahr zugezogenen rumänischen Staatsbürgern zeigen, dass sich Herausforderungen vor allem durch fehlende deutsche Sprachkenntnisse bei den Neubürgern und mangelnder Mobilität bei den Asylbewerbern außerhalb der Ortschaft Bergens ergeben. Hinzu kommen fehlende finanzielle Ressourcen bei rumänischen Familien und die Nichteinhaltung von Terminabsprachen. Insgesamt hat sich der Zugang der Verwaltung zu einigen Neubürgern Bergens verbessert. Der Neubürgerempfang und der Kontakt durch Neubürgerpaten werden positiv bewertet und können helfen, später Steuerungsinstrumente für eine gezielte Zuwanderung zu entwickeln. Die aktuellen Zahlen der Meldekartei zeigen, dass in Bergen die Zuzugszahlen gestiegen und die Wegzüge zurückgegangen sind.

Abbildung: Informationsblatt zu Neubürgerpaten in Bergen



Quelle: Karen Schledermann, Stadt Bergen, Mai 2014

Die Etablierung von Neubürgerpaten kann nicht nur für die zuziehenden Bewohner Hilfestellungen leisten. Die Aktivierung von ehrenamtlichem Engagement in Form der Neubürgerpaten bietet beim Umgang mit der derzeit erfolgenden Zuwanderung von rumänischen Staatsbürgern (derzeit 105 Personen über sechs Monate) auch Unterstützungspotenzial für die Stadtverwaltung Bergen.

## **Dem Fachkräftemangel mit Willkommenskultur begegnen**

*Impuls: Michael Wieden*



Michael Wieden

In Bad Kissingen wird Migration vor allem aus der Sicht der Bereiche Gesundheit und Tourismus betrachtet. Dies hat in der Stadt Auswirkungen auf den Bestand an Unternehmen und Einrichtungen, sowie auf das Selbstverständnis einer Willkommenskultur. Der Tourist oder Gast einer Stadt wird traditionell Willkommen geheißen und als Chance gesehen. Touristen, die sich an einem Ort wohl fühlen, können als potentiell zukünftige Zuwanderer gesehen werden. Ein internationalisiertes Gesamtkonzept für Gäste und Fachkräfte sowie ein ausgebautes Netz an Gastronomie und Hotellerie sollen daher die Attraktivität Bad Kissings erhöhen und ein internationales Publikum ansprechen. Mehrsprachige Kenntnisse von Zuwanderern sind dementsprechend für die Tourismusbranche als Potential zu betrachten, welches auch anderen Unternehmen als Vorbild dienen kann. So kann beispielsweise die Gestaltung einer Unternehmenswebsite oder von Speisekarten in englischer Sprache ein breiteres Publikum ansprechen und Integration befördern.

Für die Anwerbung von Fachkräften ist die Definition von Themen wichtig, über die sich eine Stadt oder Region beschreiben möchte. Zukünftig wird im Hinblick auf den Zuzug von neuen Bürgern nach Bad Kissingen vor allem das Thema Wissenschaft von Bedeutung sein. Die globale Organisation von Wissenschaft impliziert dabei bereits interkulturellen Austausch. Bad Kissingen möchte diesen Austausch für die Stadt nutzen und über Bildungseinrichtungen und Akademien aktiv fördern. Bad Kissingen hat derzeit ein Medianalter von 48 Jahren. Damit sind bereits heute der demographische Wandel und der Fachkräftemangel so stark ausgeprägt wie in anderen Kommunen erst in einigen Jahren. Dieser Überalterung der Einwohnerschaft kann durch die Etablierung eines Wissenschaftsstandortes entgegengewirkt werden. Ein in diesem Zusammenhang bedeutsamer Themenkomplex mit dem sich die Stadt Bad Kissingen beschäftigt, ist die Chronobiologie, die auch im Zusammenhang mit dem Kurtourismus betrachtet werden sollte.

### **Ergebnisse der Diskussion**

Die aktive Nachfrage nach Neubürgerpaten in der Stadt Bergen ist bislang noch nicht sehr ausgeprägt. Ein möglicher Grund könnte sein, dass die Aktivierung der Willkommenskultur durch die Stadt Bergen erst seit dem Frühjahr 2014 läuft. Es besteht demnach eine Notwendigkeit, die Bausteine zur Willkommenskultur bekannter zu machen, um feststellen zu können, wie die Bestrebungen tatsächlich von neuen Bewohnern angenommen werden. Dazu wurde bereits Kontakt zu Asylbewerberfamilien unmittelbar nach ihrer Ankunft hergestellt, indem Neubürgerpaten erfragen, welche konkreten Unterstützungsbedarfe bestehen. Sprachliche Barrieren bei dem Kontakt zu rumänischen Familien konnten durch das Gelegenheitsdolmetschen einer Bürgerin aus Rumänien ausgeglichen werden. Bei der Neuanschließung in der Stadt Bergen wird außerdem mittlerweile das Interesse an einem Neubürgerpaten und Unterstützungsleistungen erfragt. Ein Erfahrungsaustausch der Neubürgerpaten wird über einen von der Verwaltung begleiteten Stammtisch realisiert.

Da drei Neubürgerpaten selbst einen Migrationshintergrund haben, können in diesem Rahmen auch spezifische Bedarfe und Erfahrungen lebensnah ausgetauscht werden. Die Paten werden überwiegend durch den Wunsch geleitet, sich ehrenamtlich zu engagieren. Eine Aufwandsentschädigung und Fahrtkostenerstattung wurden zwar angeboten, werden derzeit allerdings nicht nachgefragt. Die Begriffsbestimmung der Neubürgerpaten statt der Benennung „Integrationslotsen“ schafft bereits eine andere Ebene für die Willkommens- und Anerkennungskultur. Die teils defizitäre Konnotation von „Integration“ wird umgedeutet in einen Bürgerbegriff, der neu Zugewanderte als Mitglied der Gemeinschaft begreift und nicht als Außenstehende, die integriert werden müssen.

Die Verbindung von Tourismus und Willkommenskultur beziehungsweise die Übertragung dieser Verbindung auf andere migrationsrelevante Bereiche wird in der Diskussion als nutzbringend herausgestellt. Aus vorhandenen Strukturen, wie dem Kurtourismus in Bad Kissingen, können wertvolle Anknüpfungspunkte, wie zum Beispiel die offene Haltung gegenüber anderen Kulturen, geschaffen werden. Die Verknüpfung von Integrationsüberlegungen mit dem Bereich Tourismus kann zusätzlich auch den Aspekt der Willkommenskultur in die Wirtschaft übertragen. Unternehmen, die internationale Fachkräfte anwerben möchten, können spezifische Erfahrungen aus diesem Bereich verwerten („Wann fühlt sich jemand wohl?“, „Welche Bedingungen braucht es dafür?“). Als Beispiel guter Praxis für andere Unternehmen werden die Heiligenfeld-Kliniken in Bad Kissingen angeführt, die den Herausforderungen, die sich aus der Vielfalt von Kunden, aber auch Mitarbeitern ergeben, mit einer Integrationsbeauftragten begegnen.

### **Panel 3: Einbindung von Zivilgesellschaft und lokaler Wirtschaft**

*Moderation:* Nesrin Odabasi

*Impulse:* Volker Ludwig, Stadt Hann. Münden  
Björn Malycha, Landkreis Stendal



Volker Ludwig | Nesrin Odabasi | Björn Malycha

Die Auseinandersetzung mit Integration stellt neben der Öffnung der Verwaltung und der Schwerpunktsetzung der Politik auch Anforderungen an die zivile Bürgerschaft und die lokale Wirtschaft. Die Einbindung der Bewohner stellt eine wichtige Herausforderung für das Gelingen von Integration dar. Darüber hinaus müssen dem Bewusstsein der Unternehmen zum Fachkräftemangel konkrete Handlungsansätze folgen.

## **Integration geht alle Bürger an**

*Impuls: Volker Ludwig*



Volker Ludwig | Nesrin Odabasi

In Hann. Münden konnte durch das Forschungs-Praxis-Projekt der Blick auf Integration geweitet werden. Dadurch wurden Ansatzpunkte offengelegt, bei denen Optimierungsbedarf besteht. Kunden- und Dienstleistungsorientierung stellt beispielsweise eine der Herausforderungen dar, die eine Verwaltung zu lösen hat. Die Darstellung aller Angebote und Dienstleistungen (gegebenenfalls auch mehrsprachig) und die klare Erkennbarkeit und Auffindbarkeit der Zuständigkeitsbereiche bilden dabei die Grundlage für Hilfestellungen und Informationszugang. Zukünftig sollen außerdem 22 der 53 Ausländerbehörden im Land Niedersachsen in einem anstehenden Pilotprojekt unter wissenschaftlicher Begleitung als Eingliederungsagenturen aktiv werden und damit interkulturelle Qualifizierung von Verwaltungsfachangestellten leisten.

Das Thema Willkommenskultur sollte einen Einbezug aller Bürger implizieren, das heißt alle gesellschaftlichen Gruppierungen sind gefordert, sich mit der „offenen Gesellschaft“ und dem Thema „Integration“ zu befassen. Die Stadtverwaltung kann bei Bedarf Anstöße zur Reflexion geben. Dies wird besonders dort gut erreicht, wo Bürger zusammenkommen (in Vereinen, bei Veranstaltungen usw.). Hier können sich Gelegenheiten bieten, wichtige Themen fortwährend anzusprechen. Des Weiteren bieten Netzwerke eine gute Möglichkeit, Bürger zu erreichen.

Es gibt vielfältigste Berührungspunkte zwischen Kommunalverwaltung und der lokalen Wirtschaft. Auch innerhalb der Wirtschaft findet ein Wandel hin zur Öffnung – nicht zuletzt durch den Fachkräftemangel – statt. Hier können Vernetzungen genutzt werden, um Integration als Thema auf die Tagesordnung unterschiedlicher Unternehmen zu bringen. Der Gewinn neuer Fachkräfte aus dem Ausland wird in Hann. Münden unter anderem durch die jährlich stattfindenden Immigrations-Days Südniedersachsen versucht. Im Rahmen dieser Veranstaltung wird die Region Südniedersachsen als neuer Lebens- und Arbeitsraum bei auswanderungsinteressierten Niederländern beworben. Im Rahmen des Projektes „Adelante!“ werden zudem junge Spanier in Hann. Münden von der IHK und der Handwerkskammer im Landkreis Göttingen in Ausbildungsberufe in Unternehmen des Landkreises vermittelt.



## Potentiale nutzen durch Vernetzung

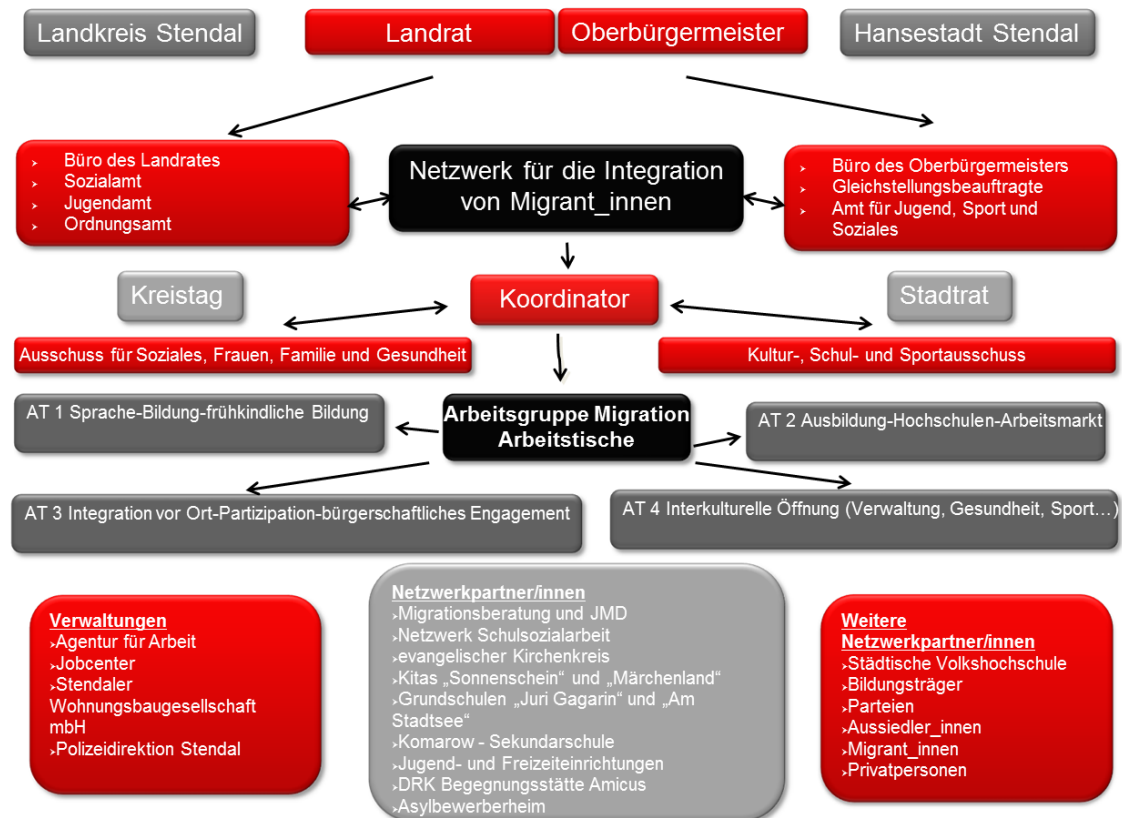
*Impuls: Björn Malycha*



Björn Malycha

Erfolgreiche Integrationspolitik ist maßgeblich abhängig von einer guten Vernetzung und Kommunikation der im Integrationsbereich tätigen Akteure und zivilgesellschaftlich Aktiven. Beispielsweise steht dafür das Netzwerk für die Integration von Migrantinnen und Migranten in Stendal als zentrales Gremium mit einer professionellen Koordination durch den Integrationskoordinator des Landkreises. In diesem Gremium sind Stadt und Landkreis Stendal gleichberechtigt vertreten und es ermöglicht, die Zivilgesellschaft bei der Integration von Zuwanderern einzubinden. Neben der Zivilgesellschaft sind hier auch andere deutungsmächtige Personen der lokalen Politik und Vertreter von Vereinen und Verbänden einbezogen. Ziel dieses Netzwerkes ist die gleichberechtigte Teilhabe von Migranten am gesellschaftlichen, kulturellen, wirtschaftlichen und politischen Leben. Innerhalb des Netzwerkes werden Arbeitstische organisiert, die vor allem danach fragen, wie man die Partizipation von Zuwanderern am gesellschaftlichen Alltagsleben verbessern kann. Über den Arbeitstisch Ausbildung-Hochschulen-Arbeitsmarkt wird eine Einbindung der lokalen Wirtschaft gewährleistet. Aufgaben des Netzwerkes sind unter anderem die Förderung von Bildung und Sprache, die Verbesserung der Übergänge von Kita bis Ausbildung und die Sensibilisierung für das Problem Alltagsrassismus.

Abbildung: Netzwerk für die Integration von Migrantinnen und Migranten in Stendal



Quelle: Björn Malycha, Landkreis Stendal, Mai 2014

Neben der Beteiligung des Landkreises an diesem Netzwerk und die interkulturelle Woche haben sich weitere Initiativen etabliert. Das rein zivilgesellschaftliche Bündnis „Wir machen mit“ im Rahmen der Landeskampagne „HINGUCKEN! & EINMISCHEN!“ legt seinen Fokus auf die Themen Rechtsextremismus und Alltagsrassismus. Die Stendaler Migranteninitiative (SteMi), in der sich überwiegend Frauen mit akademischem Hintergrund und aus binationalen Beziehungen organisieren, zeigt beispielhaft, dass gerade Frauen maßgebliches ehrenamtliches Engagement im Integrationsbereich leisten. Ziel der Stendaler Migranteninitiative ist ein gleichberechtigter gegenseitiger Lernprozess zwischen etablierter Bevölkerung und Zugewanderten.

Es wurde deutlich, dass Maßnahmen für eine gezielte Zuwanderung von Fachkräften an der Unternehmenskultur ansetzen müssen. Notwendig wird ein Umdenken der lokalen Wirtschaft von Anforderungen an potenzielle Arbeitnehmer hin zu einer Perspektive, die erkennen lässt, was ein Unternehmen – insbesondere auch für Fachkräfte aus dem Ausland – bieten kann (so zum Beispiel Hilfe beim Familiennachzug oder Unterstützung bei der Wohnungssuche). Diese Sensibilisierung von Arbeitgebern geht einher mit der Notwendigkeit, sie umfassend zu informieren. Dazu wird in Stendal gemeinsam mit dem Jobcenter und der Arbeitsagentur derzeit eine Informationsbroschüre erstellt, die den Arbeitgeber über rechtliche Rahmenbedingungen der Einstellung nichtdeutscher Staatsbürger informiert (Hinweise zu Aufenthaltstiteln, Anerkennung beruflicher Qualifizierung etc.).

### Ergebnisse der Diskussion

Grundsätzlich muss um die Beteiligung von Migrantinnen und Migranten geworben werden, sie sind sowohl in den Vereinen als auch in den politischen Parteien und Vereinigungen unterrepräsentiert. Eine Einbindung in politische Mitverantwortung ist bislang eher selten und nur themen-



abhängig vorhanden. Auf der Ebene der Vereine bilden Sportvereine, gerade für Kinder und Jugendliche, einen niedrigschwelligen Zugang. Dieser könnte durch bedarfsgerechte Angebote (zum Beispiel die Zurverfügungstellung von Sportkleidung) noch erleichtert werden. Möglichkeiten des Anwerbens neuer Mitglieder bilden vor allem die direkte persönliche Ansprache oder auch Aktionen, wie die jährliche interkulturelle Woche, die von fast allen Kommunen organisiert wird. Die Ansprüche an Mitgestaltung und Mitverantwortung sollten aber nicht zu hoch gesteckt werden, denn es besteht die Gefahr der Überforderung, da viele Migrantinnen und Migranten bei der Bewältigung ihres alltäglichen Lebens bereits große Leistungen erbringen müssen. Zum Teil sind aber auch der Zugang und die Verbindlichkeiten des deutschen Vereinswesens für Migranten schwer zu erfassen, nicht zuletzt weil in vielen Herkunftsregionen das gemeinschaftliche Leben eher über Familienbande organisiert ist.

Die Einbindung der lokalen Wirtschaft bei den Themen Integration, Fachkräftesicherung und Zuwanderung ist bislang als defizitär zu betrachten. Eine gezielte Anwerbung von qualifizierten Zuwanderern ist bei den Unternehmen noch unterrepräsentiert. Auch wenn in der Öffentlichkeit viel über den Fachkräftemangel diskutiert wird, ist dieser Mangel bei den Unternehmen scheinbar noch nicht präsent genug. Besonders mittelständische und kleine Unternehmen müssten sich noch stärker mit der Thematik auseinandersetzen und für zukünftige Bedarfe sensibilisiert werden. Die in Stendal erstellte Informationsbroschüre zur Einstellung ausländischer Fachkräfte soll dementsprechend gezielt verbreitet werden (beispielsweise an Handwerkskammern), um diese Sensibilisierung zu befördern. Es fehlen zusätzlich gezielte Analysen zum Fachkräftebedarf, insbesondere zum Bedarf von ausländischen Fachkräften, um Unternehmen gegebenenfalls einen konkreten Mangel aufzeigen zu können. Der unterschiedliche Stand der beteiligten Kommunen hinsichtlich des Fachkräftemangels kann als Ansatzpunkt genutzt werden, voneinander zu lernen und zukünftige Entwicklungen in einem bestimmten Maß zu antizipieren.

Zum Schluss wurde auf die unterschiedlichen Geschwindigkeiten hingewiesen, die zwischen Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft nicht kongruent sind, was bei Kooperationen und gemeinsamen Initiativen zu beachten ist. Ideallösungen gibt es nicht, diese könnten nur ortsspezifisch entwickelt werden. Kleine Kommunen sollten dabei ihr Bewusstsein für die vielfältigen Potenziale (wie kurze Wege innerhalb der Verwaltung) im Blick behalten, die städtischen Ballungsräumen meist verwehrt bleiben. Der Einbezug einzelner Akteure muss je nach Problemlage und gewähltem Ansatz abgestimmt werden. Dabei ist es wichtig, gemeinsame Schnittmengen auszuloten und prozessorientiert vorzugehen.

### **Ausblick: Wie geht es weiter im Forschungs-Praxis-Projekt?**

Auf Grundlage der formulierten Handlungsempfehlungen wird bis Ende Juni 2014 ein Abschlussbericht durch DESI und imap erstellt, der anschließend innerhalb der Schader-Stiftung redaktionell bearbeitet und publiziert wird. Am 16. und 17. Oktober 2014 wird die Abschlusskonferenz zum Projekt im Schader Forum in Darmstadt stattfinden, zu der die beteiligten und interessierte Kommunen und Akteure herzlich eingeladen sind. Weiterhin ist eine Broschüre in Planung, die zentrale Ergebnisse aus den Handlungsempfehlungen sowie Erfahrungen aus dem begleitenden Coachingprozess komprimiert darstellt. Diese Broschüre wird voraussichtlich bis zum Ende des Jahres 2014 erarbeitet und zur Verfügung gestellt.

## Impressionen des dritten Netzwerkseminars



## Anhang – Teilnehmerliste

Ahnert, Thomas	Saale Zeitung
Arslan, Bülent	imap GmbH Institut für interkulturelle Management- und Politikberatung
Aumüller, Dr. Jutta	DESI - Institut für Demokratische Entwicklung und Soziale Integration
Baier-Hildebrand, Kerstin	Stadt Schlüchtern
Becker, Reinhard	Jobcenter Celle
Becker, Stephan	Stadt Bergen
Benevides Werner, Ana Maria	Stadt Bad Kissingen
Betz, Hans-Michael	Ostalbkreis
Blankenburg, Kay	Stadt Bad Kissingen
Bläse, Dr. Joachim	Stadt Schwäbisch Gmünd
Bold, Thomas	Landkreis Bad Kissingen
Bolte, Claudia	Schader-Stiftung
Brinken, Ulrike	Landkreis Celle
Daniel, Andrea	Ostalbkreis
Deml, Alexander	Stadt Bad Kissingen
Frewer, Willi	Landkreis Höxter
Gemeinhardt, Alexander	Schader-Stiftung
Gesemann, Dr. Frank	DESI - Institut für Demokratische Entwicklung und Soziale Integration
Heinisch, Kerstin	Stadt Bad Kissingen
Hinz, Alexander	Schader-Stiftung
Husemann, Brigitte	Stadt Höxter
Ilic, Aleksandra	Schader-Stiftung
Keim, Prof. Karl-Dieter	ehem. Leibniz-Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung - IRS
Kirchhoff, Gudrun	Schader-Stiftung
Kühn, Dr. Manfred	Leibniz-Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung - IRS
Lazaridou, Elena	Moderation
Lindner, Andrea	Stadt Schlüchtern
Ludwig, Volker	Stadt Hann. Münden
Malycha, Björn	Landkreis Stendal

Odabasi, Nesrin	Bundeszuwanderungs- und Integrationsrat
Petersson, Asa	Region Mainfranken GmbH
Pfeuffer, Martin	Landkreis Bad Kissingen
Ritgen, Dr. Klaus	Deutscher Landkreistag
Ritter, Dr. André	Europäisches Institut für interkulturelle und interreligiöse Forschung
Rosenbach, Michael	Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF)
Rybak, David	Stadt Bad Kissingen
Sandiraz, Isa	Landkreis Göttingen
Schattat, Bettina	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
Schindel, Wiebke	Hessisches Ministerium für Soziales und Integration
Schledermann, Karen	Stadt Bergen
Schwirzer, Janine	Schader-Stiftung
Seipel, Anna	Main-Kinzig-Kreis
Sistig, Sabine	Landkreis Euskirchen
Taneja, Malti	Beauftragte für Migration, Flüchtlinge und Integration
Valentino, Dr. Rudolfo	Landkreis Euskirchen
Westenberg, David	inter 3 Institut für Ressourcenmanagement
Wieden, Michael	Stadt Bad Kissingen
Wolkenhauer, Ralf	Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft

## Programm der Veranstaltung



Schader Stiftung



Integrationspotenziale  
ländlicher Regionen  
im Strukturwandel

Gefördert durch: Europäische Union, Bundesministerium des Innern,  
Hessisches Ministerium für Soziales und Integration

Fachliche Begleitung: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge,  
Deutscher Städte- und Gemeindebund, Deutscher Landkreistag

### Programm

**27. Mai 2014**

Veranstaltungsmoderation: Elena Lazaridou

**14:00 Uhr Einlass und Begrüßungskaffee**

Film: Phantasieland Bad Kissingen

**14:30 Uhr Begrüßung**

Oberbürgermeister Kay Blankenburg, Stadt Bad Kissingen

**Einführung**

Alexander Gemeinhardt, Schader-Stiftung

**14:45 Uhr Vorträge**

**Potenziale ländlicher Kleinstädte in peripheren Lagen**  
Dr. Manfred Kühn, IRS – Leibniz-Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung

**Wie können Kommunen für qualifizierte Zuwanderer attraktiv werden?**

David Westenberg, inter 3 Institut für Ressourcenmanagement

anschließend Rückfragen und Diskussion

**15:45 Uhr Kaffeepause**

**16:00 Uhr Vorstellung der Projektergebnisse**

**Interkulturelle Öffnung als Organisations- und Personalentwicklungsprozess – Bewertung des Coachingverfahrens**

Bülent Arslan, imap-Institut

**Integrationspotenziale ländlicher Regionen im Strukturwandel – Ergebnisse des Forschungs-Praxis-Projektes und Handlungsempfehlungen**  
Dr. Frank Gesemann, DESI-Institut

anschließend Rückfragen und Diskussion

**17:15 Uhr Podiumsdiskussion**

**Interkulturelle Öffnung und Willkommenskultur als Teil einer kommunalen Entwicklungsstrategie?**

Teilnehmer/innen: Dr. Jutta Aumüller, DESI-Institut, Oberbürgermeister Kay Blankenburg, Stadt Bad Kissingen, Åsa Petersson, Region Mainfranken GmbH, Dr. Klaus Ritgen, Deutscher Landkreistag, Wiebke Schindel, Hessisches Ministerium für Soziales und Integration  
Moderation: Elena Lazaridou

Abendprogramm

**18:30 Uhr Geführter Stadtrundgang**

**20:00 Uhr Gemeinsames Abendessen**

**28. Mai 2014**

Veranstaltungsmoderation: Elena Lazaridou

**09:00 Uhr Begrüßung**

Landrat Thomas Bold, Landkreis Bad Kissingen

**Einführung**

Gudrun Kirchhoff, Schader-Stiftung

**09:15 Uhr Panel 1**

**Steuerung interkultureller Öffnungsprozesse**

Moderation: Prof. Karl-Dieter Keim

Impulse: Dr. Frank Gesemann, DESI-Institut, Dr. Joachim Bläse, Stadt Schwäbisch Gmünd

**10:30 Uhr Panel 2**

**Gewinnung von Neuzuwanderern und Willkommenskultur**

Moderation: Elena Lazaridou

Impulse: Karen Schledermann, Stadt Bergen, Michael Wieden, Stadt Bad Kissingen

**11:45 Kaffeepause**

**12:00 Uhr Panel 3**

**Einbindung von Zivilgesellschaft und lokaler Wirtschaft**

Moderation: Nesrin Odabasi

Impulse: Volker Ludwig, Stadt Hann. Münden, Björn Malycha, Landkreis Stendal

**13:20 Uhr Ausblick**

Gudrun Kirchhoff, Schader-Stiftung

**13:30 Uhr Gemeinsamer Mittagsimbiss**

**Gegen 14:30 Uhr Ende der Veranstaltung**

Ihre Ansprechpartnerinnen bei der Schader-Stiftung:

Gudrun Kirchhoff (Projektleitung)

Telefon: 06151/ 17 59 14, Fax: 06151/ 17 59 25

E-Mail: kirchhoff@schader-stiftung.de

Claudia Bolte (Wiss. Mitarbeit)

Telefon: 06151/ 17 59 20, Fax: 06151/ 17 59 25

E-Mail: bolte@schader-stiftung.de