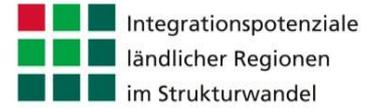




Schader Stiftung



---

# Dokumentation

## Zweites Netzwerkseminar

### Forschungs-Praxis-Projekt:

# „Integrationspotenziale ländlicher Regionen im Strukturwandel“

## 18./19. April 2013, Hann. Münden

---

Schader-Stiftung, Darmstadt  
Stand: 03. Juni 2013

Dieses Projekt wird aus Mitteln des Europäischen Integrationsfonds kofinanziert.

Fachliche Begleitung:



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## **Inhalt**

Einleitung	3
Zukunftsaufgaben strukturschwacher ländlicher Kommunen in Deutschland	3
Stand der interkulturellen Öffnung in den Projektkommunen – Entwicklungspotenziale und Anforderungen an Unterstützungsstrukturen	8
Strategische Ausrichtung kommunaler Integrationspolitik und interkulturelle Öffnung am Beispiel des Landkreises Offenbach	12
Strategische Ausrichtung kommunaler Integrationspolitik und interkulturelle Öffnung am Beispiel der Stadt Neu-Isenburg	14
Ergebnisse der Podiumsdiskussion: Interkulturelle Öffnung und Anerkennungskultur als Bestandteil einer kommunalen Entwicklungsstrategie	16
Impressionen des ersten Veranstaltungstages	18
Ergebnisse der Arbeitsgruppen: Was heißt interkulturelle Öffnung konkret?	21
AG 1: Organisationskultur in der Verwaltung	21
AG 2: Kunden-und Dienstleistungsorientierung	22
AG 3: Öffnung nach außen und überregionale Kooperation	23
AG 4: Interkulturelle Kompetenz und Anerkennungskultur	24
Interkulturell orientierte Organisationsentwicklung – erste Erfahrungen aus dem Coaching in den Projektkommunen	25
Impressionen des zweiten Veranstaltungstages	27
Anhang – Teilnehmer	28
Veranstaltungsprogramm	31

## **Einleitung**

Nach einem erfolgreichen Auftakt des Forschungs-Praxis-Projektes „Integrationspotenziale ländlicher Regionen im Strukturwandel“ im Mai 2012 und der nachfolgenden Erhebungs- und Aktivierungsphase in den Kommunen fand am 18./19. April 2013 das zweite Netzwerkseminar im Welfenschloss der Stadt Hann. Münden im Landkreis Göttingen statt. Diese Veranstaltung diente dem Austausch der kommunalen Vertreter, der Projektpartner und Beiratsmitglieder über die bisherigen Projekterfahrungen und Aktivitäten und zum anderen der konkreten Formulierung von Handlungsfeldern für den Prozess der interkulturellen Öffnung in den kommunalen Verwaltungen. Einen maßgeblichen Input hierfür lieferten die Ergebnisse über die Entwicklungspotenziale und Anforderungen an Unterstützungsstrukturen in den teilnehmenden Projektkommunen, die das Institut DESI in dem Potenzialbericht zusammengefasst hat. Der Dialog zwischen den Teilnehmern fand eine thematische Einbettung in das übergreifende Projektziel, die Themen Migration und Integration in den Kommunen mit anderen wichtigen Zukunftsaufgaben der Daseinsvorsorge zu verknüpfen und als Querschnittsaufgabe zu verankern.

Die Veranstaltung wurde von Herrn Volker Ludwig, Städtischer Rechtsdirektor der Stadt Hann. Münden und Frau Gudrun Kirchoff, wissenschaftliche Referentin der Schader-Stiftung eröffnet. Die Vorträge, Inputs und Diskussions- und Arbeitsgruppenergebnisse der beiden Veranstaltungstage sind in dieser Dokumentation zusammengefasst.

## **Zukunftsaufgaben strukturschwacher ländlicher Kommunen in Deutschland**

*Ralf Wolkenhauer, Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV)*

### **Einleitung**

In den letzten zwei bis drei Jahren ist über alle Themenfelder hinweg im Bereich der ländlichen Entwicklungspolitik vieles in Bewegung gekommen und eine nur sektorale Sichtweise auf die Herausforderungen der ländlichen Räume gehört somit der Vergangenheit an. Dies gilt nicht nur für die EU-Ebene, sondern auch auf der nationalen Ebene.

Der Potenzialbericht des DESI-Institutes verdeutlicht, dass die Integration von Migranten und die Öffnung der lokalen Gesellschaft als zentrale Elemente für eine aktive und ganzheitlich ausgerichtete Zukunftsstrategie von Städten und Dörfern in ländlichen Regionen entscheidend sind. Diese Ziele können tatsächlich nur erreicht werden, wenn es zu einer „systematischen Verzahnung zentraler Handlungs- und Politikfelder wie zum Beispiel Arbeitsmarkt, Bildung, Wirtschaftsförderung, bürgerschaftliches Engagement und Integration“ kommt und durch eine „Vernetzung der kommunalen Akteure – wie Politik, Verwaltung, Unternehmen und Zivilgesellschaft – die Chancen des demografischen Wandels“ genutzt werden (Zitat aus dem Potenzialbericht). Das Kernproblem dabei besteht zum einen darin, Integrationspotenziale in den ländlichen Regionen zu erschließen und zu nutzen und zum anderen darin, zu erkennen, dass es bei einer übergeordneten integrierten ländlichen Entwicklungspolitik als Zielsetzung um einen ressort- und ebenenübergreifenden Politikansatz geht, der sowohl die Organisationsstrukturen und Prozesse als auch die Förderungsmechanismen betrifft. Dies muss der neue Ausgangspunkt sein, um dem Anspruch nach einem integrierten Politikansatz überhaupt erfüllen zu können. Eine erfolgreiche Integrationspolitik in ländlichen Regionen gestalten zu können, heißt damit auch, bestimmte politische Rahmenbedingungen auf EU- und Bundesebene bzw. mögliche Veränderungsszenarien zu kennen.

Ein Überblick über Inhalt und Stand der aktuellen Verhandlungen für die neue Förderperiode auf EU-Ebene und auf nationaler Ebene, zum Beispiel zu den Gemeinschaftsaufgaben „Agrarstruktur und Küstenschutz“ sowie der „Regionalen Wirtschaftsstruktur“ und den vielen Aktivitäten des BMELV, wie die Agrarstrukturförderung, das Zukunftsforum Ländliche Entwicklung, das Modellvorhaben LandZukunft sowie die Demografiestrategie der Bundesregierung zeigt, dass einer der wichtigsten Punkte im Bereich der Entwicklungspolitik in ländlichen Regionen eine gute Vernetzungsarbeit über die verschiedenen Ebenen und natürlich zwischen den lokalen Akteuren ist. Dies ist heute noch nicht selbstverständlich.

Im Ressortbereich des BMELV wurde 2007 eine eigene so genannte Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume (DVS) eingerichtet, die im Wesentlichen fachspezifische Workshops und Fortbildungsveranstaltungen zu allen wichtigen und aktuellen Themen im Bereich der ländlichen Entwicklung anbietet und regelmäßig Newsletter sowie die Zeitschrift „Landinform“ anbietet. Dadurch wird eine immer größer werdende Zielgruppe erreicht und versucht, dem Bedarf entsprechend Themen zu setzen. Darüber hinaus veranstaltet das BMELV jedes Jahr auf der Internationalen Grünen Woche in Berlin das so genannte Zukunftsforum Ländliche Entwicklung, das sich mittlerweile als Plattform für all diejenigen etabliert hat, die bei der Gestaltung der ländlichen Räume zusammenwirken wollen und sollen.

Im Politikfeld der ländlichen Entwicklung gab und gibt es einen sehr großen Bedarf, sich untereinander auszutauschen und zwar über die unterschiedlichen Zielgruppen der Kommunen, der Wirtschaft, der Landwirtschaft, der Umwelt- und Naturschützer und Zivilgesellschaft hinweg. In den letzten Jahren brauchte es eine Plattform, die auch einen immer größer werdenden Zulauf verzeichnet hat. Dies zeigt, dass ländliche Entwicklungspolitik Querschnittspolitik ist.

Erfolgreiche Ansätze für eine Verbesserung der Lebensfähigkeit und der Wettbewerbsfähigkeit ländlicher Räume setzen – neben den angemessenen Förderinstrumenten – oftmals in den Köpfen der Menschen an, indem beispielweise Potenziale für neue Ideen freigesetzt oder durch gesellschaftliche Akzeptanz für bestimmte neue Lebens- und Wirtschaftsformen die Voraussetzung für deren Umsetzung geschaffen werden.

### **Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER) und Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes" (GAK)**

Eine finanzielle Grundlage im Bereich der europäischen und nationalen Förderung im ländlichen Raum ist für die Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse in vielen Teilen des Landes auch weiterhin erforderlich. Zum mehrjährigen Finanzrahmen 2014 - 2020 (MFR) gibt es harte Verhandlungen. Deutschland als Nettozahler ist auch auf Bundesebene zur Haushaltskonsolidierung gezwungen und muss seinen Beitrag begrenzen. Der Europäische Rat hat sich am 08.02.2013 auf eine Begrenzung des EU-Haushalts auf 1 % des europäischen Bruttonationaleinkommens geeinigt. Nun steht noch eine Einigung mit dem Europäischen Parlament (EP) aus. Haushaltskonsolidierung hat in Deutschland auch für die Länder und Kommunen eine hohe Bedeutung. Die fehlenden Gelder kann der Bund aber nicht über die europäische Ebene ausgleichen. Hier ist von allen Beteiligten in Deutschland Verantwortung und Realismus gefordert.

Die Finanzentscheidungen haben natürlich auch Auswirkungen auf die finanziellen Möglichkeiten der Strukturfonds ERF und ESF sowie der ELER-Programme in den Bundesländern. Nach den bisherigen Informationen werden Deutschland für den ELER in der neuen Förderperiode knapp 1,2 Milliarden Euro jährlich für die Förderung der ländlichen Entwicklung zur Verfügung stehen. Mitte März 2013 haben sich sowohl das EP als auch die Mitgliedstaaten auf eine jeweilige Positionierung zu den Vorschlägen der Kommission (KOM) geeinigt. Nun laufen die Beratungen zwischen

EP, Rat und KOM im so genannten Trilog, um zu den streitigen Punkten Kompromisse und schließlich eine Einigung zu erzielen. Ziel dafür ist Juni 2013.

Nach dem KOM-Vorschlag wird die ELER-Förderung als bewährtes Instrument weitgehend fortgeführt werden. Doch es wird auch einige Änderungen geben. Das betrifft insbesondere:

1. In der neuen Förderperiode werden der Europäische Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER), der Europäische Meeres- und Fischereifonds (EMFF) und die Strukturfonds – also der Europäische Sozialfonds (ESF) und Europäische Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) - näher zusammenrücken und besser aufeinander abgestimmt werden. Unter einem gemeinsamen strategischen Rahmen soll eine möglichst gute und arbeitsteilige Wirkung der Programme im Sinne der EU-Strategie 2020 erzielt werden. Diese Entwicklung ist grundsätzlich zu begrüßen, auch wenn die Verordnungsvorschläge der Kommission noch viel zu bürokratisch sind und die Umsetzungsregelungen beim ELER erst ansatzweise oder im Entwurf existieren. Von Vorteil ist, dass dabei künftig an die bisherigen ELER-Förderschwerpunkte, also insbesondere auch an die Verbesserung der Lebensqualität in ländlichen Räumen, angeknüpft werden kann.
2. Bereits seit einiger Zeit wird auf Bundesebene gemeinsam mit den Ländern an dem Entwurf der sogenannten „Partnerschaftsvereinbarung“ gearbeitet, eine fondsübergreifende strategische Vereinbarung zwischen dem Mitgliedstaat und der Europäischen Kommission zur Umsetzung des gemeinsamen strategischen Rahmens in einem Mitgliedsstaat. In dieser Partnerschaftsvereinbarung stellt der Mitgliedstaat die geplanten Fördermaßnahmen dar und gibt einen Ziel- und Leistungsrahmen vor, der später von der EU-Kommission überprüft wird. Entsprechend dem strategischen Ansatz soll die nationale Partnerschaftsvereinbarung inhaltlich auf die Förderprogramme in den Ländern heruntergebrochen werden. So jedenfalls die Vorstellung der EU-Kommission. Wer Deutschland mit seinem Föderalismus kennt, weiß natürlich, dass dies in der Praxis so nicht funktionieren kann. Deshalb wird schon seit längerem intensiv mit den Ländern quasi „im Gegenstromprinzip“ zusammengearbeitet. Die Zusammenarbeit zwischen den Bundesressorts und den Ländern ist sehr intensiv. Gleichwohl ist es keineswegs sicher, dass die zeitlichen und inhaltlichen Vorgaben der Kommission eingehalten werden können. Inzwischen ist davon auszugehen, dass sich die Programmvorbereitungen noch bis Anfang 2014 hinziehen werden.
3. Die Europäische Kommission hat bereits Übergangsregelungen für das Jahr 2014 angekündigt. Damit soll die Kontinuität beim Übergang auf die neue Förderperiode sichergestellt werden.

Neben diesen Entwicklungen auf EU-Ebene gibt es auch intensive Diskussionen zwischen Bund und Ländern über die Prioritäten im Rahmen der nationalen Förderung bei der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“ (GAK) und der Gemeinschaftsaufgabe „Förderung der Regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW). Die GAK ist dabei das zentrale Instrument der nationalen Agrarstrukturpolitik, mit der auch Maßnahmen der Dorfentwicklung und LEADER-Projekte gefördert werden können. Sie bildet darüber hinaus die Grundlage für die nationale Ko-Finanzierung der EU-Politik und ist über die Nationale Rahmenregelung eng mit den europäischen Zielen der ländlichen Entwicklungspolitik verknüpft. Aktuell ist gerade in diesem Bereich im politischen Raum sehr viel in Bewegung gekommen. In verschiedenen Anträgen haben sich die Bundestagsfraktionen mittlerweile für eine Weiterentwicklung der GAK und für eine Bündelung der Förderung der ländlichen Räume ausgesprochen. Die Richtung dieser Weiterentwicklung kann nur erfolgreich bewältigt werden, wenn die erforderlichen Schritte von Anfang an in einem engen partnerschaftlichen Dialog von Bund und Ländern gemeinsam erarbeitet und untereinander abgestimmt werden.

### **Interministerielle Arbeitsgruppe (IMAG)**

Städte und Dörfer in den ländlichen Regionen sind Lebensraum und Wirtschaftsstandort für viele Menschen. Angesichts der veränderten Rahmenbedingungen – insbesondere durch den demografischen Wandel – stehen die ländlichen Räume bekanntermaßen vor besonderen Herausforderungen, wenn auch unterschiedlich je nach wirtschaftlicher Leistungskraft, sozialstrukturellen Merkmalen und demografischer Situation. Die Politik muss auch darauf Antworten geben. Politik für ländliche Räume ist – wie eine richtig verstandene Integrationspolitik – eine Querschnittsaufgabe. Deshalb werden die Kompetenzen der Bundesministerien für den ländlichen Raum im BMELV in einer übergreifenden interministeriellen Arbeitsgruppe (IMAG) verzahnt. Dadurch werden bestimmte inhaltliche und fachliche Punkte eingebracht, Aktivitäten aufeinander abgestimmt und damit die gemeinsame Zielrichtung verstärkt. Beispiele sind unter anderem das seit einem Jahr geltende GKV-Versorgungsstrukturgesetz, mit dem die Voraussetzungen geschaffen wurden, dass auch in Zukunft eine flächendeckende, wohnortnahe und bedarfsgerechte medizinische Versorgung in ländlichen Gebieten gewährleistet bleibt, zweitens die Einrichtung von Mehrgenerationenhäusern vermehrt auch in Städten und Gemeinden der ländlichen Regionen und drittens ein gemeinsames Projekt mit dem Bundeswirtschaftsministerium zu den „Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen“.

Dieser ressort- und sektorübergreifende Ansatz auch in anderen Politikfeldern führt mittlerweile dazu, dass die Belange und Interessen der ländlichen Regionen rechtzeitig und konkreter eingebracht werden können. So wird dieser Ansatz beispielsweise auch durch die Arbeiten in der IMAG „Fachkräfte der Zukunft“, der IMAG „Konversion“ und auch in der IMAG „Eigenständige Jugendpolitik“ deutlich. Das ist eine neue Qualität. Sie soll – losgelöst vom sektoralen Ansatz – das Ziel unterstützen, eine Politik aus einem Guss zu ermöglichen.

### **LandZukunft**

Das BMELV hat im Jahre 2011 eine Initiative für periphere ländliche Regionen gestartet. Das Ziel des Modellvorhabens LandZukunft ist es, neue Wege in der ländlichen Entwicklungspolitik zu erproben, mit denen auch andere Regionen dem demografischen Wandel trotzen und eine drohende Abwärtsspirale durchbrechen können. Mit LandZukunft sollen insbesondere unternehmerische Menschen als neue Zielgruppe der ländlichen Entwicklung motiviert werden. Engagierte Menschen sollen bei der Verwirklichung ihrer Ideen unterstützt, beraten und mit geeigneten Partnern in- und außerhalb der Region zusammengebracht werden.

Ein zentraler Baustein des im Rahmen von LandZukunft verfolgten Ansatzes ist die Steuerung über Ziele. Denn die Ziele und Zielvereinbarungen in Form von Verträgen zwischen der jeweiligen Modellregion, dem Bund und dem Bundesland sind das Bindeglied zwischen dem BMELV als Fördermittelgeber und den Modellregionen. Die dreiseitigen Verträge, die die Ziele enthalten, die die Modellregionen erreichen wollen, treten dann an die Stelle der klassischen regionalen Entwicklungskonzepte. Außerdem werden mit dem Projekt auch alternative Finanzierungsinstrumentarien der öffentlichen Förderung erprobt. Dazu zählen Regionalbudgets, über deren Verwendung ausschließlich die regionalen Partnerschaften auf der Grundlage der vereinbarten Ziele entscheiden, sowie Mikrokredite zur Finanzierung von Klein- und Kleinstunternehmen. Anhand der Erfahrungen in den Modellregionen sollen nach Abschluss des Projektes neue Möglichkeiten für die Regelförderung in der ländlichen Entwicklung geprüft werden. Zu den vier Modellregionen gehören die Landkreise Dithmarschen (SH), Uckermark (BB), Holzminden (NI) und Birkenfeld (RP). Die Regionen haben die anspruchsvolle Startphase gut gemeistert. Neben den geschaffenen Entscheidungs- und Arbeitsstrukturen sind auch erste erfolgversprechende Projektumsetzungen zu beobachten. Das Modellvorhaben hat unter [www.land-zukunft.de](http://www.land-zukunft.de) eine eigene Homepage.

## **Demografie**

Das Durchschnittsalter der Bevölkerung steigt, die Menschen werden älter, der Anteil der jungen Bevölkerung geht zurück. Mit dem demografischen Wandel sind für die ländlich geprägten Regionen vielfältige Herausforderungen verbunden. Das ist nicht neu. Wichtig ist dabei, die Weichen für die kommenden Jahrzehnte jetzt richtig zu stellen. Die Bundesregierung hat 2012 ihre Demografiestrategie "Jedes Alter zählt" auf den Weg gebracht. Kernziel der Demografiestrategie ist es, jedem Einzelnen entsprechend seiner Lebenssituation und seines Alters Chancen zu geben.

Im Rahmen der Demografiestrategie wurde ein übergreifender Dialogprozess mit den Ländern und Kommunen, den Sozialpartnern und Verbänden aus der Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft eingeleitet. Der Beginn dieser Zusammenarbeit markiert eine entscheidende Etappe. Denn erstmals werden die auf den unterschiedlichen Ebenen und in verschiedenen Themenfeldern bestehenden Initiativen und Aktivitäten zur Gestaltung des demografischen Wandels in einem Gesamtansatz zusammengeführt. Insgesamt sind 9 Arbeitsgruppen gebildet worden, die Vorschläge für alle Lebensbereiche – von der Familie über die Bildung, das Arbeitsleben und das Ehrenamt bis zum Leben im Alter – erarbeiten. Im Rahmen der Demografiestrategie wird damit eine Plattform geschaffen, die es ermöglicht, voneinander zu lernen und Kräfte zu bündeln. Nicht ein Ressort allein, sondern alle Ministerien in Kooperation, und nicht eine staatliche Ebene im Alleingang, sondern nur Bund, Länder und Kommunen gemeinsam können diese Herausforderung bewältigen. Beim 2. Demografie Gipfel der Bundesregierung am 14. Mai 2013 in Berlin wird das BMELV mit den Gestaltungspartnern die besten Ideen vorstellen.

## **Zuwanderung und Integration**

In Deutschland leben mittlerweile rund 16 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund. Vor dem Hintergrund der demografischen Veränderungen gewinnt das Aufgabenfeld der kommunalen Integrationspolitik nicht nur in Großstädten mit hohen Bevölkerungsanteilen von Menschen mit Migrationshintergrund an Interesse. Auch in den kleineren Kommunen steigt die Bedeutung kommunaler Integrationsstrategien. Das zeigt auch gerade dieses Forschungs-Praxis-Projekt zu den Integrationspotenzialen ländlicher Regionen im Strukturwandel.

Auf Bundesebene wurde mit den Integrationsgipfeln, dem Nationalen Integrationsplan und dem Nationalen Aktionsplan Integration in den letzten Jahren vieles bewegt. Im Potentialbericht des DESI-Institutes wird darauf entsprechend eingegangen. Dies hat bereits zu spürbaren Veränderungen der kommunalen Integrationspolitik geführt. Ein Schwerpunkt im Nationalen Aktionsplan bildete das Dialogforum „Integration vor Ort“. Hierin wurden erstmals verbindliche Ziele definiert und mit konkreten Maßnahmen unterlegt. Eine Überprüfung der Zielerreichung soll ebenfalls stattfinden. Integrationspolitik wird damit messbar und noch verbindlicher.

Für das Zusammenleben vor Ort bedeutet dies, sich damit auseinanderzusetzen, wie sich ein friedliches und gedeihliches Miteinander gestalten lässt, das dem Einzelnen ausreichende Entfaltungsmöglichkeiten bietet. Fest steht, ob Integration gelingt, entscheidet sich vor Ort in den Städten, Gemeinden und Dörfern, in den Stadtteilen und den Nachbarschaften. Dort kommen Menschen unterschiedlichster Herkunft tagtäglich am Arbeitsplatz, in der Schule oder im Verein zusammen. Das geht auch aus der Studie der Bundesregierung zum Stand der kommunalen Integrationspolitik in Deutschland hervor. Die Studie belegt auch eindrucksvoll: Integrationspolitik wird als eine zentrale Zukunftsaufgabe wahrgenommen. Gleichwohl gilt, dass viele Kommunen noch vor erheblichen integrationspolitischen Herausforderungen stehen. Dies betrifft beispielsweise den Bereich der interkulturellen Öffnung der Verwaltungen. Häufig fehlt es aber auch noch an systematischen Konzepten für die interkulturelle Öffnung und an ausreichender Unterstützung für eine strategische Ausrichtung. Die angestoßenen Prozesse gilt es daher in Zukunft weiter zu befördern.

Schlussendlich bleibt festzuhalten, dass es im Bereich der Integrationspolitik künftig mehr denn je auf eine sektor- und ebenenübergreifende Zusammenarbeit ankommt, die im Wesentlichen auch auf gut vernetzte und engagierte Akteure der lokalen Ebene setzt. Es ist davon auszugehen, dass das 2. Netzwerkseminar viele Ideen und Impulse dafür geben kann, wie man solche Prozesse besser gestalten kann.

## **Stand der interkulturellen Öffnung in den Projektkommunen – Entwicklungspotenziale und Anforderungen an Unterstützungsstrukturen**

*Dr. Jutta Aumüller, DESI Institut*

Die Darstellungen basieren auf den Überlegungen zu den Konzepten von Interkulturalität, die im Rahmen der Auftaktveranstaltung im Mai 2012 in Nürnberg angestellt wurden: Was ist eigentlich Kultur? Was ist Interkultur? Dies sind wegweisende Fragen für die Konzeption von Strategien zur interkulturellen Öffnung und die Klärung des Verständnisses von interkultureller Kompetenz. Mit Blick auf die Projektkommunen gilt es hierbei den organisatorischen Aspekt von interkultureller Öffnung zu fokussieren: Was bedeutet interkulturelle Öffnung als Organisationsprozess? Was bedeutet sie speziell für die Verwaltung einer Kleinstadt? Welche Herausforderungen stellen sich den am Projekt beteiligten Kommunen bei der interkulturellen Öffnung? Den Ausgangspunkt für die nachfolgenden Ausführungen bilden die Erhebungsgespräche des Institutes DESI, die im Jahr 2012 in den am Projekt teilnehmenden Städten und Landkreisen geführt wurden und die verschiedenen Erfahrungen des Institutes mit der Erforschung von interkulturellen Öffnungsprozessen in anderen Städten (Groß-, Mittel- und Kleinstädte).

### **Was ist interkulturelle Öffnung?**

Interkulturelle Öffnung setzt die Anerkennung voraus, dass in jeder Gesellschaft unterschiedliche Gruppen mit unterschiedlichen Interessen leben und sich diese Gruppen in ihren Kommunikations- und Repräsentationsmitteln unterscheiden (Schröder 2012, 43). Diese anerkennende Haltung, die von Institutionen wie auch von Personen kultiviert werden kann, kann auch ganz allgemein als interkulturelle Orientierung bezeichnet werden. Interkulturelle Öffnung bezeichnet dann eine Umsetzungsstrategie von interkultureller Orientierung; also wie wird interkulturelle Orientierung in Behördenhandeln oder Dienstleistungshandeln umgesetzt. Interkulturelle Öffnung ist idealerweise eine umfassende Handlungsstrategie und umfasst in Institutionen eine Organisationsentwicklung, eine Personalentwicklung und eine Qualitätsentwicklung:

Interkulturelle Organisationsentwicklung meint, dass Abläufe, Produkte und Dienstleistungen, Zugangsmöglichkeiten daraufhin überprüft werden, ob sie für alle intendierten Nutzergruppen gleichermaßen zugänglich sind. Personalentwicklung meint, dass zum einen die Beschäftigten über so viel interkulturelle Kompetenz verfügen, dass sie angemessen mit unterschiedlichen Nutzergruppen kommunizieren können. Und zum anderen heißt das, dass auch in der Verwaltung selbst Personen mit Migrationshintergrund beschäftigt sind, um einen sichtbaren Querschnitt der Bevölkerung zu geben und um möglicherweise spezielle kulturelle Kompetenzen (z.B. Fremdsprachen oder Kenntnis von Familienstrukturen) in den Arbeitsprozess einbringen zu können. Und drittens bedeutet Qualitätsmanagement, dass man sich bei diesen Strategien nicht auf gefühlte Erfolge verlassen darf, sondern regelmäßig überprüfen sollte, ob man tatsächlich alle avisierten Zielgruppen mit den vorgesehenen Dienstleistungen erreicht. Grob gesprochen bedeutet interkulturelle Öffnung, effektiv und angemessen mit Personen verschiedener ethnischer Herkunft und kultureller Zugehörigkeit zu kommunizieren und darauf zu achten, dass deren Bedürfnisse im institutionellen Handeln adäquat aufgegriffen und behandelt werden.

## **Situation in den Projektkommunen**

In den Projektkommunen muss man interkulturelle Öffnung unter einem doppelten Aspekt sehen: Praktisch in allen Kommunen ist der Integrationsprozess bereits weit vorangeschritten in dem Sinne, dass ein großer Teil der Einwohner mit Migrationsgeschichte bereits seit langen Jahren in der Kommune bzw. Region ansässig ist und dass es eine zweite Generation gibt, die vollständig hierzulande sozialisiert wurde. In den Erhebungen wurde deutlich, dass hinsichtlich dieser Bevölkerungsgruppen die Vorstellung von einer zu bewerkstelligen Integration gar nicht mehr angemessen ist, sondern dass es in den Projektkommunen vor allem darum gehen muss, den Ansprüchen der dort lebenden Menschen auf ein selbstbestimmtes Leben und auf Teilhabegerechtigkeit in all ihrer Vielfalt gerecht zu werden. Interkulturelle Öffnung ist so gesehen eine Form der Anerkennung der vielfältigen Lebensrealität in den Kommunen.

Es gibt aber auch einen zweiten Aspekt: Nicht alle Projektkommunen setzen angesichts des demografischen Wandels auf eine verstärkte Zuwanderung; für einige ist Zuwanderung aber durchaus eine realistische Option. Beispielsweise wurden in fast allen Projektkommunen bereits Ärzte und Pflegepersonal aus dem Ausland rekrutiert. Unter diesem Gesichtspunkt verbindet sich eine interkulturelle Öffnung mit einer Willkommenskultur zunächst in der Verwaltung, um die Niederlassung administrativ zu bewerkstelligen, aber auch generell in der Kommune als Wohn- und Arbeitsort. Für eine solche Willkommenskultur gibt es in einigen der Projektkommunen derzeit bereits konkrete Überlegungen.

## **Wie steht es aktuell um die interkulturelle Öffnung in den Projektkommunen?**

Der Kenntnisstand über die interkulturelle Organisations- und Personalentwicklung in den Verwaltungen ist in den einzelnen Projektkommunen unterschiedlich ausgeprägt. In einigen Kommunen gibt es detaillierte Kenntnisse beispielsweise über den Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund und kann mit Zahlen unterlegt werden, in anderen nicht.

Es gibt bislang unterschiedliche Erfahrungen mit interkultureller Öffnung in den Projektkommunen. Dort wo Integrationskonzepte vorliegen, wird auch die interkulturelle Öffnung als Handlungsziel benannt. Was aber die aktuelle Umsetzung betrifft, so konnte bislang in keiner Projektkommune ein Konzept zur interkulturellen Organisationsentwicklung erkannt werden. Erfahrungen mit interkultureller Öffnung beziehen sich durchgängig auf interkulturelle Kompetenzschulungen, die bereits vor dem Forschungs-Praxis-Projekt in einigen Städten und Landkreisen stattgefunden haben. Bei diesen Schulungen handelte es sich um singuläre Maßnahmen, die bisher kaum in einem strategischen Zusammenhang mit einer umfassenden Öffnung stehen.

Der Anteil von Beschäftigten mit einem Migrationshintergrund in der Kommunalverwaltung ist nicht in allen Projektkommunen bekannt. Er liegt da, wo man es weiß, im unteren einstelligen Prozentbereich, also sehr weit unter dem realen Anteil von Migranten an der lokalen Bevölkerung. In einen zweistelligen Prozentbereich kommt bisher nur die Stadt Schwäbisch Gmünd, wo man sich in der Vergangenheit gezielt darum bemüht hat, verstärkt Migranten als Mitarbeiter oder Auszubildende und Anwärter im öffentlichen Dienst zu gewinnen.

## **Exkurs: Warum ist eine interkulturelle Öffnung der Verwaltung notwendig?**

Eine Aussage bzw. Feststellung ist mit einer großen Regelmäßigkeit in den Erhebungsgesprächen aufgetaucht: In der Verwaltung seien die Anforderungen an die Beschäftigten überall gleich, die Zugangsbedingungen für eine Beschäftigung in der Verwaltung seien transparent und für alle Bewerber gleich offen. Außerdem würden ohnehin alle Kunden gleich behandelt werden, schließlich sei das ein grundlegendes Prinzip des Verwaltungshandelns. Warum also braucht es da noch eine interkulturelle Öffnung?

Es geht also um die grundlegende Frage, ob in der Verwaltung eine Chancenungleichheit existiert und wenn ja, wie diese aufgedeckt und bearbeitet werden kann. Hierzu einige allgemeine Bemerkungen

kungen: Das klassische Bild einer Verwaltung ist vor gut 100 Jahren vom Soziologen Max Weber geprägt worden. Demnach orientiert sich die Arbeitsweise der Verwaltung an Regeln, die personenunabhängig und allgemein festgelegt sind, und wird von Personen ausgeübt, die aufgrund ihrer Ausbildung dazu geeignet sind. Unter den Beschäftigten in der Verwaltung ist dieses Selbstbild immer noch vorherrschend. An diesem Bild muss allerdings gekratzt werden. Leider gibt es in Deutschland nur wenige aktuelle arbeitssoziologische Forschungen aus dem Bereich öffentliche Dienstleistungen. In anderen Ländern wurde über die Arbeitsweise innerhalb des öffentlichen Dienstes jedoch schon mehr geforscht und zum Beispiel geschaut, welche Formen von Herrschaft, von sozialer Distinktion oder von Solidarisierung sich in der Alltagsinteraktion zwischen den Beschäftigten im öffentlichen Dienst und ihren „Kunden“ ausprägen.

Aus der Gender-Forschung ist beispielsweise bekannt, dass es Mechanismen gibt, wodurch Frauen, aber auch andere Gruppen nicht auf allen Ebenen der Beschäftigung gleiche Chancen haben. In der Verwaltung beispielsweise sind Frauen dort, wo neben der fachlichen Qualifikation auch noch das richtige Parteibuch und die richtige Seilschaft für den Aufstieg benötigt werden, beim beruflichen Aufstieg gegenüber den Männern immer noch im Hintertreffen. Obwohl die Beschäftigungsstrukturen im öffentlichen Dienst insgesamt sehr frauenfreundlich geworden sind. Aus den Befragungen des Institutes DESI zur Beschäftigung von Migrantinnen ist bekannt, dass es noch immer Mechanismen in der Anwerbung und in den Beschäftigungsstrukturen gibt, deren ausschließender Charakter sich erst auf den zweiten Blick enthüllt. Leider sind über diese Mechanismen gerade in Bezug auf den öffentlichen Dienst noch immer nur wenige verlässliche Forschungsergebnisse bekannt. Darüber hinaus ist aus der Forschung ebenfalls kaum ersichtlich, wie repräsentativ der öffentliche Sektor hinsichtlich seiner Zusammensetzung nach Herkunftsgruppen ist. Es muss jedoch – Max Weber hin oder her – von einem beträchtlichen Ausmaß an ungleichen Beschäftigungschancen im öffentlichen Dienst ausgegangen werden und auch davon, dass öffentlich erzeugte Güter und Dienstleistungen nicht allen Bevölkerungsgruppen gleichermaßen zugutekommen. Interkulturelle Öffnung ist daher ein wichtiger Meilenstein bei dem Versuch, eine Verteilungsgerechtigkeit in öffentlichen Dienstleistungen herzustellen.

### **Entwicklungspotenziale und Herausforderungen einer interkulturellen Öffnung in den Projektkommunen**

In den Projektkommunen – Kleinstädten im ländlichen Raum unter ungünstigen demografischen Bedingungen – bestehen verschiedene Ansatzpunkte für eine interkulturelle Öffnung. Gemeint sind damit sowohl Entwicklungspotenziale – als das was im Kern ohnehin schon positiv angelegt ist – als auch Notwendigkeiten, um die kommunal Verantwortliche in den nächsten Jahren gar nicht mehr herumkommen werden.

Die Chancen der interkulturellen Öffnung in einer kleinstädtischen Verwaltung liegen zunächst in ihrer geringen Größe:

- Verwaltung ist in ihrer Größe überschaubar, so dass sich eine Umsetzungsstrategie von interkultureller Öffnung einfacher als in Großstädten zwischen verschiedenen Fachabteilungen aufeinander abstimmen lässt.
- Die internen Hierarchien sind aufgrund der geringen Größe relativ flach; es ergeben sich dadurch viel bessere Chancen, das Ziel einer interkulturellen Öffnung innerhalb der Verwaltung zu kommunizieren.

### **Herausforderungen für eine interkulturelle Öffnung in den Kommunen**

Erstens: Unter den Beschäftigten in den Verwaltungen der Projektkommunen ist der Altersdurchschnitt relativ hoch; mittelfristig ist dort ein umfassender Personalwandel abzusehen. Das sollte ein Anlass sein, darüber nachzudenken, welche Herausforderungen die kommunalen Verwaltungen in 10 oder 15 Jahren zu bewältigen haben – angesichts einer abnehmenden Bevölkerungszahl bei einer gleichzeitig zunehmenden Vielfalt der Bewohnerschaft. Und entsprechend sollte man sich

Gedanken machen, wie man diese Vielfalt künftig auch besser in der personellen Zusammensetzung des kommunalen öffentlichen Sektors abbilden kann.

Zweitens: Interkulturelle Öffnung sollte mit weiteren Erfordernissen der kommunalen Entwicklung verknüpft werden. Angesprochen wurden bereits die Stichworte Anerkennungs- und Willkommenskultur in der Kommune. Verwaltung sollte auch in ihrer internen Zusammensetzung diejenigen repräsentieren, die vor Ort leben und für die sie da ist. Und sie ist gefordert, an der Gestaltung von Lebensverhältnissen mitzuwirken, die auch für neu Hinzuziehende attraktiv sind. Insofern sind auch interkulturelle Öffnung und der Ausbau einer Anerkennungs- und Willkommenskultur in der Kommune zusammen zu denken.

Drittens: In den Projektkommunen sind recht agile Verwaltungen zu finden, die darum bemüht sind, die Integrationsarbeit stärker auf die Potenziale der Zugewanderten hin auszurichten. Durch Verwaltungsarbeit allein wird das aber nicht gelingen, sondern es müssen auch andere kommunale Akteure in einen Öffnungsprozess einbezogen werden. Dazu gehören beispielsweise kommunale Politiker, Ratsmitglieder, Vertreter der Wirtschaftsförderung, Repräsentanten aus Unternehmen, Multiplikatoren in den örtlichen Vereinen. Auch die Beschäftigten in den städtischen Kindertageseinrichtungen oder in der Jugendarbeit wurden in den Erhebungen häufig als eine wichtige Zielgruppe für interkulturelle Öffnung genannt. In den Projektkommunen sind daher Konzepte einer interkulturellen Öffnung gefordert, die wichtige Fachgruppen außerhalb der Kernverwaltung, aber auch die wichtigen zivilgesellschaftlichen Einrichtungen in den Blick nehmen. Beispielsweise wurde nahezu überall die Feuerwehr als ein kommunaler Bereich genannt, in dem es kaum freiwilliges Engagement von Zugewanderten gibt. In den örtlichen Parteien sind Mitglieder mit Migrationshintergrund stark unterrepräsentiert. Eine planvolle interkulturelle Öffnung von Feuerwehr, von Vereinen, von Parteien aber ist notwendig, um wichtige zivilgesellschaftliche und kommunalpolitische Funktionen auch künftig vor Ort gewährleisten zu können. Interkulturelle Öffnung in einem kleinstädtischen Zusammenhang heißt, dass man zunächst klären muss, weshalb und mit welcher Zielsetzung man sich eigentlich öffnen möchte und wen man über die Kernverwaltung hinaus vor Ort noch in den Öffnungsprozess einbeziehen sollte.

Viertens: Welche Unterstützungsstrukturen sind für eine interkulturelle Öffnung notwendig? Hier sind einige Faktoren zu nennen, die für das Gelingen wesentlich sind:

- Die Verwaltungsspitze muss hinter dem Prozess stehen und sich aktiv daran beteiligen.
- Es muss innerhalb der Organisation, unter den Mitarbeitenden für eine interkulturelle Öffnung geworben werden. Die Sinnhaftigkeit eines solchen Prozesses für den eigenen Aufgabenbereich muss deutlich werden.
- Innerhalb der Organisation muss jemand federführend für die interkulturelle Öffnung zuständig sein. Das muss nicht per se der oder die Integrationsbeauftragte sein. Am besten ist interkulturelle Öffnung bei einer entsprechenden Steuerungsgruppe aufgehoben. In sehr kleinen Verwaltungen kann interkulturelle Öffnung auch als ein kontinuierlicher integraler Bestandteil von Leiterrunden, Arbeitsbesprechungen oder ähnlichem angesetzt werden.
- In den Öffnungsprozess sollten unbedingt Elemente von Qualitätsmanagement und Nachhaltigkeit integriert werden. Am besten in einer formalisierten Weise, zum Beispiel in Form von Checklisten oder ähnlichem, mit konkretisierten Zielvorgaben, die in regelmäßigen Abständen abgearbeitet werden können.
- Aus den Erhebungsgesprächen mit Verwaltungen, die sich einem Öffnungsprozess unterzogen haben, ist bekannt, dass eine externe Begleitung als sehr hilfreich empfunden wird. Insofern ist das im Forschungs-Praxis-Projekt vorgesehenen Coaching des imap Institutes eine große Chance, einen Weg zu finden, den man längerfristig auf eine interkulturelle Öffnung hin einschlagen kann.

Aus den Beobachtungen des DESI-Institutes, auch in anderen Städten, kann bislang kein glanzvolles Beispiel einer interkulturellen Öffnung benannt werden. Überall gab es Einbrüche, Durststrecken, Widerstände, Motivationskrisen und so weiter. Gute Beispiele gibt es aber dort, wo die Kommunen, die Verwaltungen einen langen Atem gezeigt haben, wo man trotz allem immer wieder den Faden aufgegriffen und weitergesponnen hat. Wichtig ist es daher, ein Konzept zu entwickeln, das die Langfristigkeit des Prozesses berücksichtigt. Wenn man die Beschäftigten dann nach einiger Zeit befragt, was die interkulturelle Öffnung eigentlich gebracht hat, dann ist es zumindest teilweise gelungen, die ursprünglichen Probleme zu lösen, und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ist fast durchgängig gestiegen. In diesem Sinne können Kommunen nur ermutigt werden, sich auf den Weg zu machen und sich auf der Strecke auch gelegentlich an dem einen oder anderen Halbgelungenen zu erfreuen.

### **Strategische Ausrichtung kommunaler Integrationspolitik und interkulturelle Öffnung am Beispiel des Landkreises Offenbach**

*Selver Erol, Integrationsbeauftragte des Landkreises Offenbach*

Auf der strukturellen Ebene bezieht sich Interkulturelle Öffnung im Landkreis Offenbach unter anderem darauf, zu überprüfen, ob alle Zielgruppen angesprochen werden, welche Barrieren es gibt und wie dagegen angegangen werden kann. Auch die Frage nach zielgruppenspezifischen Angeboten sowie der Umgang mit zielgruppenspezifischen Herausforderungen sind Aspekte des interkulturellen Öffnungsprozesses. Auf fachlicher und personaler Ebene sind Faktoren der interkulturellen Fachkompetenz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (durch Schulungen und Kompetenzerwerb) sowie die Einstellung von Bewerberinnen und Bewerbern mit Migrationshintergrund für einen weiteren Schritt in Richtung interkulturelle Öffnung relevant. Interkulturelle Teamentwicklung und die Einbeziehung der Ressourcen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung, egal welcher Herkunft, gehören ebenso dazu.

Alle kommunalen Bereiche und Institutionen im Landkreis Offenbach werden in den interkulturellen Öffnungsprozess miteinbezogen. Es ist allerdings wichtig, dass der Prozess der interkulturellen Öffnung zunächst in den vorrangigen Bereichen stattfindet, wie beispielsweise der Kreisverwaltung und den Kommunalverwaltungen, um dort entsprechende Handlungsmaßnahmen anzustoßen.

Von den insgesamt dreizehn Kommunen des Landkreises Offenbach haben sechs Kommunen eigene Integrationsstellen, die miteinander sowie mit dem Integrationsbüro des Landkreises kooperieren und untereinander im Austausch stehen, auch mit dem Ziel, eine gemeinsame Strategie bestimmen zu können. Die Zusammenarbeit mit den einzelnen Kommunen gestaltet sich je nach Entwicklungsstand im Bereich der Integrationsarbeit unterschiedlich. Weitere Bereiche, die in den Prozess der interkulturellen Öffnung einbezogen werden, sind Institutionen der Erziehung und Bildung sowie Beratungsinstitutionen und Vereine. Auch das Thema des freiwilligen Engagements, zum Beispiel bei der Freiwilligen Feuerwehr, wurde durch verschiedene Projekte gezielt gefördert. Interkulturelle Öffnung bezieht sich auch auf die sozialräumliche Ebene. Für Stadtteile als Räume der Begegnung ist interkulturelle Öffnung ein wichtiges Anliegen.

### **Vorgehen und Ziele des Landkreises Offenbach**

Im Rahmen von Umstrukturierungsmaßnahmen und Priorisierungen kreisstrategischer Handlungsziele im Landkreis bis Ende 2007 wurde das Themenfeld Integration als eines der wichtigsten Ziele mit hohem Handlungsbedarf definiert. Mittlerweile ist das Integrationsbüro des Landkreises Offenbach auch unter dem Schutzschirm des Landes Hessen (Redaktionelle Anmerkung: Der Kommunale Schutzschirm ist ein Programm des Landes Hessen zur Teilentschuldung der überschuldeten Gemeinden und Landkreise). Diese Entwicklungen ermöglichten es, innerhalb des

Systems der kreisstrategischen Formalziele<sup>1</sup> und Sachziele, interkulturelle Öffnung als Querschnittsaufgabe zu installieren und Handlungsmaßnahmen anzuregen sowie Aufgaben und Inhalte interkultureller Arbeit auch mit einzelnen, für die Integrationsarbeit relevanten Fachbereichen zu erörtern. So muss die Entwicklung interkultureller Kompetenz, den einzelnen Bereichen entsprechend, vorangetrieben und entwickelt werden, sowie Bedarfe erkannt und gemeinsam angegangen werden. Vor diesem Hintergrund wird die Erarbeitung eines Gesamtbildes der Integrationsanforderungen in der Verwaltung im Landkreis Offenbach angestrebt.

Auf Grundlage von Gesprächen mit den jeweiligen Fachbereichen, wie der Anlaufstelle Asyl oder dem Bereich Ehrenamt, Sport und Kultur, wurden integrationsspezifische Anforderungen und Probleme erörtert, zielgerichtete Aufgaben und Inhalte entwickelt und letztendlich Maßnahmen und Ideen umgesetzt. So konnten zum Beispiel mit der Leitstelle „Älterwerden“ relevante Fragen im Bereich der interkulturellen Altenarbeit, vor allem im Hinblick auf die älter werdende erste Zuwanderergeneration, bearbeitet werden. Besonders in Anlaufstellen, die oftmals den ersten Kontakt von Zuwanderern mit hiesigen Institutionen darstellen, wie der Fachdienst Ausländerangelegenheiten, sind Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung sowie die Implementierung einer Willkommenskultur essentiell, um die Integration der Migrantinnen und Migranten positiv zu beeinflussen.

Zur Umsetzung der Maßnahmen und Ideen wurden mit den einzelnen Fachdiensten konkrete Zielvereinbarungen festgesetzt. Mit dem Fachbereich Ehrenamt, Sport und Kultur wurden neben allgemeinen Zielen zur Förderung des Miteinanders und der Teilhabe sowie der Förderung der interkulturellen Öffnung im Bereich des Ehrenamts zudem spezifische Ziele festgelegt. Dabei stellen die Engagementförderung sowie das Ansprechen der Zielgruppe aber auch die verstärkte Einbindung von unterrepräsentierten Gruppen zwei fachspezifische Zielsetzungen dar. Im kulturellen Bereich gehören zu den Zielsetzungen, die Förderung des lokalen Kulturangebotes sowie die Sichtbarmachung der kulturellen Vielfalt.

### **Erreichte Ziele und Maßnahmen im Bereich Ehrenamt, Sport und Freizeit**

Insgesamt konnten unterschiedliche Ziele und Maßnahmen erreicht sowie Modellprojekte und Maßnahmen in den jeweiligen Bereichen durchgeführt werden. Im Bereich Ehrenamt, Sport und Kultur wurde die Beratung für Vereine zur interkulturellen Öffnung weiter ausgebaut, Schulungen für Migrantenvereine angeboten, die Förderung des Erfahrungsaustausches von Vereinen vorangetrieben und ein kreisweites Integrationsforum für Vereine eingerichtet. Außerdem wurde ein Integrationsgütesiegel für Vereine entwickelt, das mit finanziellen Fördermöglichkeiten für die weitere Integrationsarbeit in den jeweiligen Vereinen verbunden ist.

Um Integrationsarbeit und interkulturelle Öffnung weiter ausbauen zu können, sind Fördermöglichkeiten auch für zivilgesellschaftliche Akteure und Unterstützungsstrukturen notwendig. Erforderliche Ressourcen sind dabei auch finanzieller Art. Indikatoren für die Nutzung der Fördermöglichkeiten sind unter anderem der Anteil der Veranstaltungen mit interkultureller Ausrichtung im Landkreis oder vom Landkreis selbst, die Anzahl der Ehrenamtsprojekte mit interkultureller Ausrichtung oder beispielweise die Anzahl der Ehrenamtskarteninhaberinnen und –inhaber mit Migrationshintergrund sowie die Anzahl der Personen mit Migrationshintergrund bei Events wie beispielweise Preisverleihungen und Ehrungen.

### **Sonstige Maßnahmen des Integrationsbüros**

Sonstige Maßnahmen, die in den Bereichen der Integrationsarbeit und der interkulturellen Öffnung im Landkreis Offenbach durchgeführt werden, sind neben Workshops zu interkultureller

---

<sup>1</sup> Kreisstrategische Formalziele sind unter der Maxime der Wirtschaftlichkeit beispielweise eine Kultur der Offenheit und Ehrlichkeit, Innovationskraft und Qualitätsführerschaft in Politik, Verwaltung und Gesellschaft, Dienstleistung als Selbstverständnis im Fokus der Kundinnen und Kunden und eine Identifikation der Mitarbeiterschaft mit der Kreisverwaltung.

Kompetenz für alle Auszubildenden in der Verwaltung auch ein Ausbildungsplatz im Integrationsbüro des Landkreises, den alle Auszubildenden des Landkreises im Rotationsprinzip besetzen. Somit haben die Auszubildenden schon während der Ausbildung die Möglichkeit, die Arbeit des Integrationsbüros intensiver kennenzulernen. Das Integrationsbüro des Landkreises Offenbach ist zudem mit der jährlichen Organisation und Durchführung des „Boys & Girls‘ Days“ betraut und fördert somit auch verstärkt, dass Jugendliche mit Migrationshintergrund die Möglichkeit haben, die kommunale Verwaltungsarbeit kennenzulernen.

Auf der Personalebene in der Verwaltung ist die Erstellung einer Kompetenzbilanz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hinsichtlich ihrer interkulturellen Kompetenzen geplant, um auch eine Vernetzung der unterschiedlichen Bereiche zu fördern. Das Integrationsbüro wird zudem in alle internen Initiativen, Arbeitsgruppen und Gremien eingebunden und setzt die Empfehlungen des Deutschen Vereins für eine erfolgreiche Integration von Menschen mit Migrationshintergrund durch die Kinder- und Jugendhilfe im Kinder- Jugendhilfeausschuss um.

### **Herausforderungen bei der Umsetzung**

Eine Herausforderung bei der Umsetzung der gesteckten Ziele besteht durch personelle Engpässe und hohe Belastungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wodurch vielfach Ressourcen für die Umsetzung neuer Ideen und Maßnahmen fehlen. Auch fehlende finanzielle Möglichkeiten können die Durchführung von Maßnahmen erschweren. Tradierte Arbeitskulturen in der Verwaltung sowie individuelle Faktoren, wie die fehlende Distanz zwischen fachlicher und persönlicher Haltung der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Unterschiede im Engagement, haben auch dementsprechende Auswirkungen auf die Erfolgswahrscheinlichkeit geplanter Maßnahmen. Hinzu kommen vielfach Ängste bei der Verteilung von Ressourcen, Finanzmitteln und Arbeitsplätzen.

Es lässt sich festhalten, dass interkulturelle Öffnung ein fortlaufender Entwicklungsprozess ist, dessen Umsetzung nur in Wechselwirkung verschiedener Strategien und Maßnahmen möglich ist und viel Ausdauer und Einsatz der steuernden Stellen (Kümmerer) fordert.

### **Strategische Ausrichtung kommunaler Integrationspolitik und interkulturelle Öffnung am Beispiel der Stadt Neu-Isenburg**

*Paola Fabbri Lipsch, Beauftragte für Integration und Vielfalt der Stadt Neu-Isenburg*

#### **Integrationsarbeit ist mehr als interkulturelle Öffnung**

In der Integrationspolitik haben sich in den letzten Jahren verschiedene Begriffe etabliert, die die Arbeit der einzelnen Akteure und die jeweiligen Prozesse beeinflussen und die es allerdings kritisch beziehungsweise abgrenzend zu betrachten gilt. Zunächst bleibt festzuhalten, dass Integrationsarbeit mehr ist als interkulturelle Öffnung. Jedoch ist letzterer Begriff ein wesentlicher Bestandteil von Integrationsarbeit, da durch die Öffnung ein Perspektivenwechsel erreicht werden kann. In diesem Prozess wird die Änderung einer defizitären Sichtweise gegenüber Zuwanderern hin zu einer kritischen Betrachtung bestehender Strukturen gefördert. Interkulturelle Öffnungsprozesse unterstützen die bewusste Wahrnehmung von Vorurteilen und diskriminierenden Zuschreibungen, die sich vielfach auch im Sprachgebrauch festmachen. Bedeutsam wird im interkulturellen Prozess auch die Öffnung der Praxis für die Potenziale der Vielfalt.

Über den Prozess der interkulturellen Öffnung hinaus sind weiterhin Maßnahmen und Projekte der Integration notwendig. Durch konkrete Integrationsmaßnahmen kann aktiv gegen Radikalisierung und Diskriminierung vorgegangen werden, sowie Teilhabechancen erhöht und soziale Ungleichheiten bekämpft werden. Projekte der Integrationsarbeit unterstützen Menschen jeder Herkunft dabei, ihre eigenen Kompetenzen zu erkennen und nutzen zu lernen. Die Förderung eines friedlichen Zusammenlebens und Prozesse der Begegnung sind vor allem durch Integrationsarbeit möglich und nicht allein mit interkultureller Öffnung erreichbar.

### **Verantwortung für alle, aber eine klare strategische Zuständigkeit**

Die Prozesse der Integration und der interkulturellen Öffnung sollten in allen Abteilungen der öffentlichen Verwaltung stattfinden. Aber um Integration und interkulturelle Öffnung wirklich voranzubringen, sind Verantwortliche mit spezifischem Fachwissen und Kompetenzen notwendig. Klare Strategien, finanzielle Ressourcen und Zielvorgaben sind essentiell für eine erfolgreiche Integrationsarbeit. Das bedeutet auch, dass jede öffentliche Verwaltung eine „Zuständigenstelle“ errichten und fachübergreifende Handlungsmöglichkeiten schaffen muss. Auch die Anerkennung innerhalb der Verwaltung ist wichtig und vor allem müssen die Prozesse der Integration und der interkulturellen Öffnung als Querschnittsaufgabe verstanden werden.

### **Vom Dezernat zur Stabsstelle – Das Beispiel Neu-Isenburg**

Im Jahr 2001 wurde in Neu-Isenburg das Dezernat für Integration gegründet, mit einer ehrenamtlichen Leitung, einem kleinen Budget und einem eher engen Handlungsbereich. Ziel war es zunächst, Integration als kommunale Aufgabe wahrzunehmen. 2012 wurde die Stabsstelle für Integration und Vielfalt eingerichtet, die auch über einen größeren, finanziellen Handlungsspielraum verfügt. Ihr Ziel ist es, die Vielfalt und interkulturelle Gestaltung vor Ort zu fördern. Die Aufgaben liegen dabei im Bereich der Entwicklung von Zielen, Strategien und Maßnahmen zur Förderung der Integration und der interkulturellen Öffnung, auch in enger Zusammenarbeit mit den einzelnen Fachbereichen.

### **Interkulturelle Öffnung in Neu-Isenburg**

Im Mai 2013 werden in Neu-Isenburg Workshops zur interkulturellen Öffnung für Führungskräfte durchgeführt. Die Stabsstelle Integration und Vielfalt ist von der Stadtverordnetenversammlung hierzu legitimiert. Diese Legitimierung stellt einen sehr wichtigen Schritt dar, der einer umfangreichen Vorarbeit bedarf. Vorgaben von Bund und Land sowie vom Landkreis bestimmen die Arbeit der Stabsstellen mit. Die Besetzung einer solchen „Verantwortlichenstelle“ mit Querschnittsfunktion, wie sie in Neu-Isenburg existiert, ist notwendig, um den Prozess der Integration und interkulturellen Öffnung in der Kommune auf den Weg bringen zu können. Auch die Unterstützung des Bürgermeisters, wie in Neu-Isenburg, sowie ein eigenes Budget, interne Mittel von anderen Stellen und externe Fördermittel sind für das Vorhaben wichtig. Verbündete und Interessierte können die Prozesse fördern und unterstützen. In Neu-Isenburg wurde dies durch Zusammenarbeit und Kooperation mit den Fachbereichen erreicht. Die Stadt befindet sich bereits im Prozess der interkulturellen Öffnung und Integration, was die Durchführung verschiedener Maßnahmen und Projekte zeigen konnte. Auch durch professionelle Begleitung von außen, wie sie beispielsweise im Rahmen des Forschungs-Praxis-Projekts vorgesehen ist, können Prozesse noch stärker unterstützt und vorangetrieben werden. Strukturen sind im Prozess sehr wichtig, doch sollten Möglichkeiten der kreativen Umsetzung nicht unterschätzt werden.

## **Ergebnisse der Podiumsdiskussion: Interkulturelle Öffnung und Anerkennungskultur als Bestandteil einer kommunalen Entwicklungsstrategie**

### **Teilnehmer/innen:**

*Selver Erol, Landkreis Offenbach*

*Dr. Frank Gesemann, DESI Institut*

*Oberbürgermeister Klaus Schmotz, Hansestadt Stendal*

*Kreisrätin Christel Wemheuer, Landkreis Göttingen*

*Ralf Wolkenhauer, Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz*

**Moderation:** *Sabine Rheinhold*

Im Rahmen der Podiumsdiskussion wird hervorgehoben, dass interkulturelle Öffnung von Anfang an als „Chefsache“ verstanden werden muss, um den Öffnungsprozess erfolgreich als Querschnittsaufgabe in der Verwaltung voranzutreiben. Interkulturelle Öffnung wird in den Kommunen nach Angaben von Herrn Dr. Gesemann zwar noch nicht unbedingt als Allgemeingut verstanden, aber ein Konsens über wichtige Maßnahmen hat sich im Bereich der Integrationspolitik bereits herausgebildet. Zentrale Aspekte, wie die Einbeziehung großer Teile der Stadtverwaltung sowie zivilgesellschaftlicher Akteure oder Vernetzung sind durchaus schon in vielen Kommunen vorhanden. Herausforderungen bei der Implementierung interkultureller Öffnung in der kommunalen Verwaltung bestehen nach Angaben von Frau Erol auch dann, wenn das Thema zur „Chefsache“ erklärt wurde. Denn die Umsetzung in den einzelnen Fachbereichen obliegt immer noch den jeweiligen Verantwortlichen und kann dementsprechend schneller oder langsamer vorangehen. In einem Prozess, an dem so viele unterschiedliche Akteure und Fachbereiche beteiligt sind, gestaltet es sich deshalb oftmals schwierig, einen gemeinsamen Nenner zu finden. Da es sich bei der Integrationsdebatte um einen relativ „neuen“ Prozess handelt, ist daher Zeit geboten.

In der interkulturellen Öffnung werden Potenziale für die Entwicklung ländlicher Räume gesehen, jedoch darf nicht nur der Fachkräftemangel als Grund betrachtet werden, so Kreisrätin Wemheuer, denn interkulturelle Öffnung sei ein sehr vielfältig gestalteter Prozess und Zuwanderung ein ökonomischer sowie gesellschaftlicher Gewinn. Oberbürgermeister Schmotz betont die Wichtigkeit der interkulturellen Öffnung besonders im Hinblick auf die Auswirkungen des demografischen Wandels im ländlichen Raum. Interkulturelle Öffnung kann seiner Meinung nach, durchaus als Chance betrachtet werden, es sind jedoch auch Herausforderungen zu beachten. Aus konkreten Erfahrungen im Landkreis Stendal lässt sich festhalten, dass es seitens der Bevölkerung sehr unterschiedliche Reaktionen auf die Ansiedlung von Landwirten aus dem Ausland gibt, die sich jedoch vor allem auf wirtschaftliche Gründe und nicht auf ethnische Ausgrenzung zurückführen lässt. Allgemein wird die Integration im ländlichen Raum, besonders in der Landwirtschaft, als durchaus erfolgreich betrachtet. Die Zahl der Selbständigen mit Migrationshintergrund im Landkreis Stendal steige stetig. Im Bereich des Handwerks werden die Integrationserfolge eher weniger gesehen.

Dr. Gesemann weist daraufhin, dass sich, vor allem in Bezug auf den wachsenden Fachkräftemangel, ein radikaler Paradigmenwechsel im Hinblick auf Zuwanderung vollzogen hat. So verändert sich der Blick auf Zuwanderer verstärkt hin zu einer potenzialorientierten Sichtweise, der in der Wirtschaft und der Politik entsprechend kommuniziert und praktiziert wird. Eine interkulturelle Öffnung wird immer mehr als notwendig erkannt und besonders ländliche Kommunen müssen sich dem Wettbewerb um qualifizierte Zuwanderer stellen und sich entsprechend positionieren. Mittelständische Unternehmen und Handwerksbetriebe, die von Menschen mit Migrationshintergrund geführt werden, spielen faktisch eine große Rolle, wie man auch in Hann. Münden sieht. Und es lässt sich ein steigender Erwerb von Grundeigentum durch Migrantinnen und Migranten beobachten, der von staatlicher Seite durchaus noch mehr gefördert werden könnte, denn Eigentumserwerb zeigt immer auch eine gewisse Bindung an die jeweilige Region, die es zu unterstützen gilt. Dr. Gesemann verweist weiterhin darauf, dass die Kommunen so gut wie keinen empirischen

Nachweis beziehungsweise Überblick über die wirtschaftlichen Aktivitäten von Migrantinnen und Migranten haben. Bezogen auf die Frage, wie die Nützlichkeitsdebatte beim Thema der interkulturellen Öffnung bewertet wird, verweist Frau Erol darauf, dass der wirtschaftliche Nutzen immer eine Rolle spielt und durchaus dazu beitragen kann, mögliche Ressentiments in der Bevölkerung abzubauen. Die Diskussion müsse aber in einem menschlichen Rahmen bleiben. So würden Zuwanderer aus Rumänien oder Bulgarien oft als „Nutznießer“ dargestellt.

Im Hinblick auf bestehende Diskriminierung auch im ländlichen Raum wird hervorgehoben, dass eine Anti-Rassismusdebatte zwar geführt wird, aber bestehende Machtstrukturen dahingehend überprüft werden müssten, inwieweit die Machthaber bereit sind, sich mit Problemen des bestehenden Rassismus auseinanderzusetzen. Interkulturelle Öffnung kann, so Oberbürgermeister Schmotz, Rassismus nicht verhindern, jedoch dazu beitragen, vor allem durch Unterstützung „von oben“, dass rassistisch motivierte Gewalttaten unterbunden werden.

Unter Anerkennungskultur werden die Möglichkeiten der vorbehaltlosen Begegnung unterschiedlicher Menschen, sowie ein respektvolles Miteinander verstanden. Eine institutionelle Absicherung kann durchaus helfen, so Frau Erol, jedoch muss auch innerhalb der Institutionen eine Akzeptanz und Willkommenskultur vorhanden sein. Oberbürgermeister Schmotz weist darauf hin, dass eine Willkommenskultur nicht angeordnet werden kann, sondern durch Schulungen und andere Anregungen in die institutionellen Strukturen eingebracht werden und überprüft werden muss. Willkommenskultur als langfristiger Prozess bedeutet in diesem Zusammenhang, nicht nur alle Menschen willkommen zu heißen, sondern auch Möglichkeiten zu schaffen, dass sich alle Bewohner in ihrer Stadt wohlfühlen. Betont wird auch, dass die Motivation hinsichtlich der Etablierung einer Willkommens- und Anerkennungskultur von der Führungsebene in alle Arbeitsbereiche getragen werden muss.

## Impressionen des ersten Veranstaltungstages



Foyer Rittersaal



Sabine Rheinhold



Rittersaal



Ralf Wolkenhauer



Volker Ludwig



Podiumsdiskussion



Paola Fabbri Lipsch



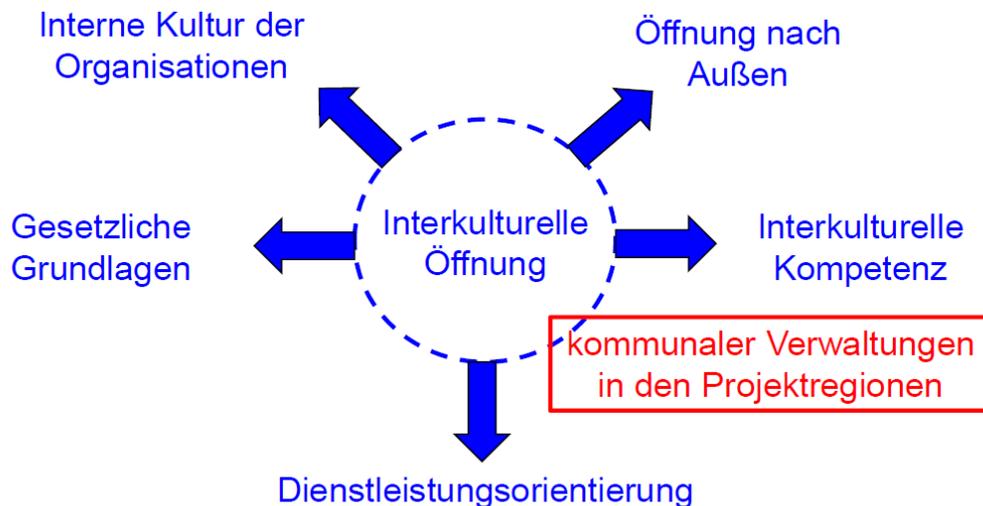
Dr. Jutta Aumüller

## Interkulturelle Aspekte der Organisations- und Personalentwicklung

Dr. Christoph Brauer, TRIAS Beratungsgesellschaft Aachen

In seinem Vortrag unterteilte Herr Dr. Brauer die interkulturelle Öffnung kommunaler Verwaltungen nach fünf Handlungsfeldern. Diese Handlungsfelder sind:

### Abbildung: Handlungsfelder – Interkulturelle Öffnung kommunaler Verwaltungen



Quelle: Dr. Christoph Brauer, TRIAS GmbH Aachen, April 2013.

### Interne Organisationskultur

Der interkulturellen Öffnung vorausgehend steht die Frage, wie interkulturell das eigene Unternehmen oder die eigene Verwaltung bereits ist. Dies bezieht sich unter anderem, aber nicht nur, auf die Frage, wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus anderen Herkunftsländern stammen. Des Weiteren ist zu prüfen, welche Schritte in Bezug auf interkulturelle Öffnung bereits eingeleitet wurden und es gilt Bilanz zu ziehen beziehungsweise kritisch zu hinterfragen, welche der Maßnahmen den interkulturellen Öffnungsprozess in der eigenen Verwaltung wirklich vorangebracht haben. Im Sinne einer Selbstreflexion ist es sinnvoll, zu überprüfen, was die Maßnahmen bisher erbracht haben und welche Unterstützung weiterhin notwendig ist, um den Prozess der interkulturellen Öffnung voranzutreiben.

Eine Öffnung nach außen setzt zunächst einen Blick in die Offenheit der internen Struktur voraus. Durch eine offene, interne Kommunikationskultur, über alle Hierarchiestufen hinweg, ist die Öffnung des Unternehmens beziehungsweise der Verwaltung nach außen möglich. Darüber hinaus stellt sich die Frage nach der Flexibilität innerhalb der Verwaltung: Ist man intern in der Lage, auf die verschiedenen Lebenssituationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter flexibel zu reagieren und konkret darauf einzugehen (z.B. bei der Arbeitszeitplanung). Interkulturalität setzt den Umgang mit Differenzen voraus. Es ist also wichtig, sich damit auseinanderzusetzen, wie innerhalb der Organisationskultur mit den Unterschieden, nicht nur auf die Herkunft bezogen, umgegangen wird – haben alle die gleichen Chancen, zum Beispiel bei Führungspositionen. Auch dies ist eine Frage, die indirekt auf die interkulturelle Öffnung der internen Strukturen zielt.

Neben der internen Entwicklung beziehen sich interkulturelle Aspekte natürlich auch auf die Repräsentation nach Außen und den direkten Kundenumgang. Ein wesentlicher Faktor ist dabei die Dienstleistungsorientierung. Maßnahmen zur Förderung des Prozesses der interkulturellen Öffnung in der Verwaltung können neben gezielten Recruitingmaßnahmen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus anderen Herkunftsländern auch Überlegungen hinsichtlich einer kontinuierlichen Erhöhung dieser Zahlen sein. Eine Anpassung der Ausbildungsinhalte zu adäquaten Ausbil-

dungen für Mitarbeiter unterschiedlicher Herkunft sowie Seminare und Trainings zum Thema Diversity und interkulturelle Kompetenz gehören ebenso dazu. Der ganze Prozess sollte von Evaluationsmaßnahmen begleitet werden, um zu überprüfen, welche Strategien erfolgreich sind und wie neue Perspektiven aussehen könnten.

### **Gesetzliche Grundlagen**

Im Hinblick auf gesetzliche Grundlagen gilt es, sich bewusst zu machen, welche Gesetze im Verwaltungshandeln eine interkulturelle Öffnung fördern oder gegebenenfalls, welche Vorschriften die interkulturelle Öffnung eher erschweren beziehungsweise diskriminierend wirken. Bestehen Regelungen, die die interkulturelle Arbeit eher erschweren und Hürden für bestimmte Kundengruppen darstellen, gilt zu klären, ob es möglich ist, diese zu überwinden oder hinsichtlich einer transparenteren und verständlicheren Darstellungsweise zu ändern. Dies ist, wie Herr Dr. Brauer anmerkt, in der Praxis jedoch nicht immer so leicht umzusetzen. Eine überwindbare Hürde wären beispielweise Sprachbarrieren, die durch das Angebot von Informationen in verschiedenen Sprachen, überwunden werden können. Entsprechende Informationen sollten mehrsprachig auch im Internet verfügbar sein. Politisch zu initiierte Änderungen von gesetzlichen Grundlagen, die nicht in eigener Hoheit geändert werden können, können jedoch in Arbeitsgruppen angestoßen werden.

### **Dienstleistungsorientierung**

Eine interkulturelle Dienstleistungsorientierung bedeutet, die Strukturierung von Prozessen unmittelbar vom Kunden her zu denken und dabei auch darauf zu achten, wie aktive Integrationsarbeit mit dem jeweiligen Klienten geleistet werden kann. Dies ist als ein langfristiger Prozess von lösungsorientiertem Handeln zu verstehen. Verwaltungshandeln sollte also nicht darauf abzielen, zu verweigern oder zu gewähren, sondern mit dem Klienten gemeinsam einen Prozess zu gestalten und damit Integration gezielt und aktiv zu fördern. Darüber hinaus ist zu klären, wie zügig diese Prozesse abgewickelt werden können, um den Zuwanderern einen schnellen Aufbau ihres beruflichen und privaten Umfeldes zu ermöglichen. Die schnelle Gestaltung dieses Prozesses erfordert zwar finanzielle und personelle Ressourcen, erlaubt den Zuwanderern aber eine zeitnahe materielle und finanzielle Unabhängigkeit.

### **Interkulturelle Kompetenz**

Interkulturelle Kompetenz bedeutet auch, Kenntnisse über die Kultur, Politik und die Gesellschaft der verschiedenen Länder zu haben, aus denen die Menschen kommen, denn kulturspezifisches Wissen kann ein größeres Verständnis gegenüber Menschen unterschiedlicher Herkunft schaffen. Interkulturelle Kompetenz heißt aber auch, eigene Vorurteile und Haltungen zu hinterfragen, sich damit auseinanderzusetzen und diesen Prozess auch kommunikativ zu steuern. Zuwanderer und Flüchtlinge, die nach Deutschland kommen, haben durchaus negative, bisweilen auch traumatisierende Erfahrungen mit staatlichen Strukturen gemacht und stehen staatlichem Handeln zum Teil eher misstrauisch gegenüber. Hier ist es wichtig, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in direktem Kundenkontakt stehen, versuchen, Vertrauen in ihre Arbeit aufzubauen und den Prozess begleitend unterstützen. Kultursensibles Wissen und Handlungskompetenz können innerhalb von entsprechenden Trainings und Seminaren erarbeitet werden. Diese Trainings bieten auch die Möglichkeit, sich bewusst mit der eigenen Haltung auseinanderzusetzen.

### **Öffnung nach außen**

Die Vernetzung mit anderen Akteuren sowie eine aktive Akquise sind wichtige Aspekte, um interkulturelle Öffnung auch nach außen zu transportieren. Auch der Kontakt zu Verantwortlichen in anderen Ländern, zum Beispiel über Städtepartnerschaften, ist hilfreich um aktiv für die eigene Integrationsarbeit zu werben. Die kurzfristige Anwerbung von Fachkräften kann durch Kontakte zu ausländischen Unternehmen erleichtert werden. Aber auch darüber hinaus sind Kooperationen mit der Wirtschaft wichtig, um eine ganzheitliche Integration zu fördern, die eigene Region als Standort für ausländische Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer attraktiv zu machen und die

Bedingungen für die Einwanderung zu kommunizieren. Ebenso können durch Zusammenarbeit mit Partnern vor Ort, gezielt Fachkräfte für die benötigten Wirtschaftsbereiche gesucht und rekrutiert werden. Wenn möglich, ist eine aktive Begleitung von Neu-Zugewanderten über die erste Phase des Ankommens hinaus anzustreben. In jedem Fall ist Integrationsarbeit und die Betreuung von Zuwanderern langfristig und weniger prozesshaft zu verstehen.

### Resümee

Steht eine politische Gesamtstrategie zum Prozess der interkulturellen Öffnung fest, können kommunale Vergleichsringe auch zum überregionalen Austausch genutzt werden, sinnvoll könnte auch ein Benchmarking zum Thema Integration sein, auch um den Austausch beziehungsweise die Übernahme von Best-Practice-Konzepten für die eigene kommunale Arbeit zu übernehmen. Die strategische Steuerung der interkulturellen Öffnung in den Behörden muss in der obersten Führungsebene angesiedelt sein, um sie erfolgreich zu implementieren. Dahinter sollte eine Vision über die Gestaltung und das Miteinander in der Behörde stehen. Nicht immer sind alle Planungsschritte umsetzbar, es sollte jedoch versucht werden, die Richtung der Vision einzuschlagen und einzelne Elemente umzusetzen. Die Umsetzung kann sinnvollerweise in Projektteams erfolgen.

## **Ergebnisse der Arbeitsgruppen: Was heißt interkulturelle Öffnung konkret?**

### **AG 1: Organisationskultur in der Verwaltung**

*Moderation: Prof. Karl-Dieter Keim; Co-Moderation: Aleksandra Ilic, Schader-Stiftung*

Die Arbeitsgruppe befasste sich mit der Organisationskultur in der Verwaltung und ihren Einfluss auf den Prozess der interkulturellen Öffnung.

### **Organisationskultur**

Diskutiert wurde die Frage, wie eine gute Organisationskultur im Hinblick auf interkulturelle Öffnungsprozesse und Integration gestaltet werden kann. Als sehr wichtig erachtet wurde, dass eine geschlossene Haltung der gesamten Mitarbeiterschaft gegenüber der Bedeutsamkeit des Themas und ein damit einhergehendes Verständnis der Integration als gemeinsam zu tragende Querschnittsaufgabe besteht. Um eine interne Öffnung voranzutreiben, ist die Überprüfung der Arbeitsprozesse notwendig, dazu gehört auch, dass sich Mitarbeiter und Abteilungen selbstreflexiv mit dem Thema auseinandersetzen. Gegebenenfalls sind Änderungsprozesse einzuleiten. Die Präsenz der Themen Integration und interkulturelle Öffnung, das heißt auch durch Auseinandersetzung mit dem Thema – zum Beispiel im Gemeinderat, der Dezentralenrunde oder durch die Geschäftsbereichsleiter - wurden als ein weiterer wichtiger Aspekt einer internen Öffnung hervorgehoben. In der Verwaltungsspitze, aber auch auf der Ebene der Politik, müssen Unterstützungsstrukturen für das Thema vorhanden sein.

Einig war man sich darüber, dass neben der Prüfung des Ist-Zustandes auch überprüfbare Ziele, darüber wie eine offene Organisationskultur aussehen kann, zu formulieren und festzuhalten sind. Darüber hinaus wird die Unterstützung der Öffnungsprozesse durch finanzielle Ressourcen als grundlegend betrachtet, die jeweiligen Integrationsstellen müssen deshalb mit entsprechenden finanziellen Mitteln ausgestattet sein.

Im Hinblick auf den Umgang mit Kundinnen und Kunden unterschiedlicher Herkunft steht an erster Stelle die Transparenz des Verwaltungshandelns. Des Weiteren wurde auch die Idee eines Dolmetscherpools diskutiert, um Verständigungsschwierigkeiten zu verringern. Auch über Sprachschwierigkeiten hinaus ist es wichtig, die Verwaltungsarbeit daraufhin zu optimieren, dass das Vertrauen und das Verständnis gegenüber behördlichem Handeln bei allen Bürgerinnen und Bürgern hergestellt und verbessert werden kann. Diesbezüglich wurde als eine Möglichkeit vorge-

schlagen, Beratungen für Migrantinnen und Migranten bei ihnen zuhause anzubieten (so genannte „Gehstruktur“).

### **Personalgewinnung**

Einig war sich die Arbeitsgruppe darin, dass vor allem im Hinblick auf den demografischen Wandel verstärkt Menschen mit Migrationshintergrund in der Verwaltung eingestellt werden müssen. Dazu gehört auch die gezielte Anwerbung von Jugendlichen mit Migrationshintergrund für Ausbildungsplätze, dies kann unter anderem durch die Einladung zu Ausbildungsplatzbörsen geschehen. Vorgeschlagen wurde, entsprechende Ausbildungsplatzbörsen auch an Orten durchzuführen, wo eine hohe Chance besteht, Migrantinnen und Migranten anzutreffen ist, z.B. in der örtlichen Moschee. Durch Stellenausschreibungen können auch bewusst Bewerber mit Migrationshintergrund angesprochen werden, im Ostalbkreis wird dies beispielsweise dadurch erreicht, dass in den Ausschreibungen gezielt Bewerberinnen und Bewerber mit bestimmten Sprachkenntnissen gesucht werden. Hier konnte die Erfahrung gemacht werden, dass dadurch besonders Menschen mit Migrationshintergrund und entsprechenden Kenntnissen, motiviert werden, sich zu bewerben.

### **AG 2: Kunden- und Dienstleistungsorientierung**

*Moderation: Nesrin Odabasi, Bundeszuwanderungs- und Integrationsrat;*

*Co-Moderation: Dr. Esma Cakir-Ceylan, Bundesverband der Migrantinnen in Deutschland*

In der Arbeitsgruppe 2 wurde diskutiert, wie Kommunen ihre Dienstleistungsangebote und Kommunikationsstrategien vor allem in Bezug auf Bürgerinnen und Bürger mit Migrationshintergrund verbessern können.

Ausländerbehörden sind für Neuzuwanderer oft die erste Anlaufstelle, hier stellt sich die Frage, wie in diesen Behörden eine Willkommenskultur verankert werden kann. Das Selbstverständnis dieser Stellen ist meist von sicherheitspolitischen und ordnungsrechtlichen Gesichtspunkten geprägt. Oftmals besteht kein gesetzlicher Handlungsspielraum bei den Entscheidungen der Behörde, sodass die Strategie des Willkommens durch die tatsächlichen gesetzlichen Handlungsmöglichkeiten konterkariert wird. Die Arbeitsgruppe kam zum Ergebnis, dass es sich bei der Willkommenskultur um einen Prozess handelt, der von einer positiven inneren Haltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter getragen wird. Diese sollte sich auf alle Menschen beziehen, ganz gleich, wie im individuellen Fall aufenthaltsrechtlich entschieden wird. Einig war man sich darüber, dass eine Atmosphäre in der Behörde geschaffen werden muss, die es ermöglicht, dass Zuwanderer sich akzeptiert und wohlfühlen. Dazu gehört auch eine Kultur der Wertschätzung gegenüber den Neuzugewanderten sowie transparentes und menschliches Verwaltungshandeln.

Anerkennungs- und Willkommenskultur ist nur dann möglich, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter soziale und interkulturelle Fähigkeiten mitbringen. Es ist aber nicht ausreichend, interkulturelle Kompetenzen durch Schulungen und Seminare „im Nachhinein“ zu erwerben. Um die Anerkennungs- und Willkommenskultur nach außen tragen zu können, ist es wichtig, interkulturelle Kompetenz als essentielle „Grundausstattung“ der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verstehen. Dies bezieht sich auch auf die Verantwortlichen in der Verwaltungsspitze.

Behörden können durch ehrenamtliche Lotsen oder professionelle Berater unterstützt werden. Durch Migrationsberatungsstellen können Behörden in ihrer Arbeit entlastet werden. In der Arbeitsgruppe war man sich einig, dass Migrantinnen und Migranten von Seiten der Behörden verstärkt darauf hingewiesen werden sollten, die Arbeit dieser Beratungsstellen in Anspruch zu nehmen. Einzelne Ausländerbehörden leisten besonders gute Projektarbeit. Hier wurde es als sinnvoll betrachtet, eine stärkere interne Vernetzung zwischen den einzelnen Stellen zu fördern, auch um Ideen und Best-Practice-Erfahrungen auszutauschen.

Eine Idee, die in der Arbeitsgruppe erörtert wurde, bezieht sich auf den behördlichen Erstkontakt. Es wurde vorgeschlagen, Migrantinnen und Migranten nicht in den Ausländerbehörden zu betreuen, sondern durch geschultes Personal in den bestehenden Bürgerbüros oder Servicestellen. Den Erstkontakt nicht in einem amtlichen Umfeld herzustellen kann positiv dazu beitragen, dass Ängste vor staatlichen Behörden und Unsicherheiten verringert werden.

Des Weiteren wurden Haupthindernisse der Bürgerinnen und Bürger mit Migrationshintergrund beim Zugang zur Verwaltung diskutiert, auch hinsichtlich der Frage, wie eine barrierefreie Teilhabe ermöglicht werden kann. Oftmals ist die Haltung von Migrantinnen und Migranten gegenüber staatlichen Behörden von Ängsten geprägt, durchaus auch durch negative Erfahrungen mit staatlichen Strukturen im Herkunftsland. Es ist also wichtig, Ängste abzubauen, dies kann dadurch erreicht werden, dass in Gesprächen in der Behörde ein positives Klima geschaffen wird, z.B. durch kleine Gesten wie das Anbieten von Wasser oder Keksen. In der Arbeitsgruppe war man sich einig, dass Quotenregelungen hinsichtlich der Einstellung von Menschen mit Migrationshintergrund in der Verwaltung grundsätzlich einen Weg der Öffnung darstellen können.

Im Hinblick auf die Frage, was Kommunen leisten müssen, um ihre Dienstleistungsangebote und ihre Kommunikation mit den Bürgern zu verbessern, wurde die Mehrsprachigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als ein möglicher positiver Faktor betrachtet. Auch mehrsprachige Formulare können Verständnishürden abbauen. Eine weitere Idee war, Bürger verstärkt zu beteiligen beispielsweise durch Besucherbefragungen in der Behörde durch hauptamtliche Lotsen.

Einig war sich die Arbeitsgruppe darin, dass Migrantinnen und Migranten als Kunden betrachtet werden und der Dienstleistungs- und Kundenaspekt der Verwaltungstätigkeit beibehalten werden und dementsprechend gehandelt werden muss.

Um Zuwanderer für die Belange des Gemeinwohls zu motivieren und ihr Vertrauen in staatliches Handeln zu stärken, sind eine Kultur der Anerkennung, Akzeptanz und ein respektvolles Miteinander notwendig. Diese Aspekte sollten eigentlich eine Selbstverständlichkeiten darstellen, sind es aber nicht immer. Um gemeinsam agieren zu können, müssen diese Werte immer wieder vergegenwärtigt werden.

### **AG 3: Öffnung nach außen und überregionale Kooperation**

*Moderation: Gudrun Kirchhoff, Schader-Stiftung;*

*Co-Moderation: Claudia Bolte, Schader-Stiftung*

Die Öffnung der Kommunen nach außen und die Förderung überregionaler Kooperationen waren Themen, die in der Arbeitsgruppe diskutiert wurden. In den Projektkommunen, so wurde deutlich, existieren bereits einzelne Initiativen und Projekte, die eine Öffnung nach außen symbolisieren, wie beispielsweise (klassische) Städtepartnerschaften oder der Auftritt der Kommune auf Auswanderermessen im Ausland. Eine Intensivierung oder der Ausbau von Städtepartnerschaften mit den Ländern, die auch einen bedeutenden Anteil der hier lebenden Migranten stellen, kann ein wichtiger Impuls für die Anerkennung der hier lebenden Gruppe liefern. Einen neuen Ansatz stellt die Nutzung einer solchen Partnerschaft für das Anwerben ausländischer Fachkräfte dar.

Die Stadt Bergen, die durch den NATO-Truppenübungsplatz Bergen-Hohne viele britische Mitbürger hat, erweiterte ihr Informationsangebot durch einen zweisprachigen Homepageauftritt. Im Landkreis Celle ist zudem eine Informationsbroschüre für Zuwanderer geplant, die über wichtige Anlaufstellen und Ansprechpartner informiert. In der Stadt Bad Kissingen wird aktiv für Investoren und Gäste, aber auch Fachkräfte im medizinischen Bereich aus dem Ausland geworben. Für dieses Vorgehen setzt sich insbesondere der Oberbürgermeister der Stadt stark ein. In den Heiligenfeld Kliniken in Bad Kissingen ist darüber hinaus bereits ein eigener Diversity-Manager tätig.

Es wurde deutlich, dass bereits eine Vielzahl von Einzelinitiativen und -maßnahmen existieren, eine strategische Ausrichtung in vielen Kommunen jedoch noch nicht vorhanden ist. Auch Best-Practice-Strategien aus anderen Kommunen sind bislang wenig bekannt. Wichtig sei es vor allem, dass entsprechende Ansätze auf kommunaler und regionaler Ebene vernetzt werden, um Synergien verstärkt nutzen zu können. Beachtet werden muss, dass solche Netzwerke und Kooperationen nicht immer einfach zu initiieren sind. Eine weitere Herausforderung für die Vernetzung wurde in der kleinteiligen Wirtschaftsstruktur in ländlich geprägten Regionen gesehen. Viele kleine und mittelständische Unternehmen verfügen nicht über ausreichende personale und finanzielle Ressourcen, um Maßnahmen zur Anwerbung ausländischer Fachkräfte alleine zu tragen.

Diskutiert wurde auch, welche Institutionen oder Einrichtungen für eine entsprechende Außen- und Kooperationspflege zuständig sein könnten. Hierfür wäre beispielweise die Einrichtung eines Bürgerbüros bzw. einer Bürgerservicestelle denkbar. Solche Einrichtungen schaffen jedoch auch eine Art Konkurrenzsituation beispielweise zu Ausländerbehörden, da Kompetenzen und gegebenenfalls Ressourcen abgegeben werden müssten. Auch seitens der Politik könnten Kontrollverluste befürchtet werden. Einig war man sich, dass eine solche Aufgabe sinnvollerweise bei den Integrationsbeauftragten angesiedelt werden könnte, es aber bei mangelnden Ressourcen auch reichen muss, wenn diese lediglich als Impulsgeber für die Politik fungieren.

Im Ergebnis wurden folgende Punkte als wichtig hervorgehoben, um die Öffnung nach außen zu fördern und Zuwanderer zu gewinnen:

- eine erfolgreiche Außendarstellung muss durch den Blick „nach innen“ begleitet werden,
- Schaffung familienfreundlicher Strukturen vor Ort,
- Willkommenskultur als bewusste Haltung,
- politische Legitimation der Verwaltungsmitarbeiter,
- Verwaltung muss entsprechende Impulse in die Politik tragen.

#### **AG 4: Interkulturelle Kompetenz und Anerkennungskultur**

*Moderation: Bülent Arslan, imap; Co-Moderation: Derya Gül, imap*

Die Arbeitsgruppe beschäftigte sich mit der Definition der Begriffe interkulturelle Kompetenz und Anerkennungskultur sowie mit Maßnahmen und Zielen, wie diese gefördert werden können.

##### **Begriffsdefinition**

Interkulturelle Kompetenz wird verstanden als Offenheit für Vielfalt und als Kompetenz im Umgang und der Kommunikation mit Menschen unterschiedlicher Kulturen. Zur interkulturellen Kompetenz gehört darüber hinaus eine selbstreflexive Haltung gegenüber eigenen Handlungsweisen und das Hinterfragen des eigenen Kulturverständnisses, denn Interkultur kann sich auf mehr als auf ethnische oder länderspezifische Aspekte beziehen.

Die Anerkennung von Potenzialen und Ressourcen von Menschen mit Migrationshintergrund war Gegenstand der Diskussion in der Arbeitsgruppe. Intensiv wurde über die Rolle der Anerkennungskultur diskutiert, vor allem die Frage, ob man Anerkennung als Normalität verstehen oder im Sinne einer „positiven Diskriminierung“ bestimmte Gruppen stärker herausstellen sollte. Einig war man sich darüber, dass Anerkennungskultur eine Wertschätzung beinhaltet, dabei stelle sich aber die Frage, wer wen wertschätzen sollte – ob Anerkennung und Wertschätzung als einseitiger oder zirkulärer Prozess verstanden werden muss.

## **Maßnahmen**

Die Verankerung einer Anerkennungskultur in der Verwaltung setzt politische Legitimation und die Priorisierung des Themas auch auf der Führungsebene voraus. Das Thema sollte in unterschiedlichen Abteilungen eine Rolle spielen und besonders zentral in der Personalentwicklung und dem Personalmanagement sein. Interkulturelle Kompetenz kann durch Schulungen und in Ausbildungsinhalten in der Verwaltungsarbeit verfestigt werden. Verschiedene Personalentwicklungsmaßnahmen können helfen, interkulturelle Kompetenz in allen Bereichen und auf allen Arbeitsebenen nachhaltig zu verankern. Wichtig sei auch, Anerkennung nicht nur in die Personalentwicklung einzubinden sondern auch mit Organisationsentwicklungsmaßnahmen zu verknüpfen. Das Thema Diskriminierung spielte ebenfalls eine Rolle. Es gebe bestimmte Diskriminierungsmechanismen, sei es bewusst oder unbewusst, die im eigenen Handeln wahrgenommen und reflektiert werden müssten, um eine Anerkennungskultur langfristig etablieren zu können.

Hinsichtlich der Einbindung weiterer Akteure in den Prozess der Etablierung einer Anerkennungskultur wurde die Rolle von Migrantenselbstorganisationen hervorgehoben, da diese als Multiplikatoren und vor allem als Repräsentanten und Brückenbauer in die Migranten-Communities unterstützend handeln können. Insgesamt sei es wichtig, immer wieder Anlässe zu schaffen, um mit Akteuren unterschiedlicher Organisationen in Kontakt zu treten. Auch eine Ehrung von Vorbildern ist ein Schritt hin zur Verankerung einer Anerkennungskultur in der Verwaltung und der Gesellschaft.

Voraussetzung für den Prozess der Etablierung einer Anerkennungskultur sind entsprechende Ressourcen. Hier gilt es zunächst zu klären, welche Institutionen, Einrichtungen und Vereine aktuell über Ressourcen verfügen und wie diese für die Etablierung einer Anerkennungskultur bestmöglich genutzt werden können. Hierbei muss gegebenenfalls auch über eine strukturelle Neubeziehungsweise Umverteilung von Ressourcen nachgedacht werden.

## **Interkulturell orientierte Organisationsentwicklung – erste Erfahrungen aus dem Coaching in den Projektkommunen**

*Bülent Arslan, imam Institut*

### **Auftrag und Zeitplan**

Die Coachings in den Projektkommunen werden zunächst mit der Führungsebene durchgeführt, um den strategischen Prozess gemeinsam zu erarbeiten. Ein Schwerpunkt wird im Bereich Personal gelegt, ein weiterer Schritt ist die Definition von bestimmten Fachabteilungen, die als Pilotabteilungen fungieren. Dort wird der Prozess der interkulturellen Organisationsentwicklung mit Zielen und Maßnahmen exemplarisch durchgeführt. Die Workshops mit der Führungsebene wurden im Februar und März 2013 begonnen, im Anschluss daran begannen die Workshops auf Personalleiterebene. Im dritten Schritt werden die Workshops mit den Pilotprojekten durchgeführt.

### **Methoden: Der Beratungsansatz**

In der Beratung können drei Formen von Beratung unterschieden werden:

- Expertenberatung
- Arzt-Patienten-Beratung
- Prozessberatung

Bei der Expertenberatung geht es darum, sein Expertenwissen, unter Vorgabe bestimmter Zielsetzungen, in einem theoretischen Rahmen einzusetzen. In der Arzt-Patienten-Beratung wird ein bestimmtes Problem definiert. Die Aufgabe des Beraters besteht darin, ein Konzept beziehungsweise eine Lösung zu erarbeiten und zu präsentieren. Die Prozessberatung verfolgt den Ansatz der Problemlösung „von innen heraus“ – die Lösung wird innerhalb der Organisationsstruktur von

den Beteiligten entwickelt. In der Praxis sind meist Mischformen der Beratungstypen zu beobachten. In der methodischen Entwicklung der Seminare in den Projektkommunen wurde der Schwerpunkt jedoch auf die Form der Prozessberatung gelegt. Die Workshops wurden so konzipiert, dass die Themenfelder, Aufgaben und Ziele durch die Teilnehmer aus den Projektkommunen selbst entwickelt wurden. Dieser Vorgehensweise liegt der Grundsatz zugrunde, dass Veränderungsprozesse nur dann erfolgreich verlaufen können, wenn strukturelle Defizite von den Verantwortlichen und den fachlich Zuständigen selbst erkannt werden und ein Perspektivwechsel angestoßen werden kann. Die Aufgabe des Prozessberaters besteht darin, gezielt auf Herausforderungen aufmerksam zu machen und durch die bewusste Herbeiführung von Instabilitäten Gewohnheiten aufzubrechen und Veränderungen anzustoßen.

### **Erfahrungen aus den Workshops in den Projektkommunen**

In den Führungskräfteworkshops war die Führungsebene prominent vertreten, was als sehr positiv zu bewerten ist. In den Workshops wurde zunächst geklärt, was interkulturelle Öffnung überhaupt bedeutet und in einem nächsten Schritt Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Gelingen definiert. Zum Schluss wurden strategische Ziele definiert und nochmals auf die Rolle der Führungskräfte in diesem Prozess eingegangen.

In zwei Kommunen wurden bereits die Workshops im Bereich Personal durchgeführt. Hier ging es zum einen darum, die Teilnehmer für interkulturelle Kompetenz zu sensibilisieren, zum anderen wurden vor dem Hintergrund der von den Führungskräften entwickelten strategischen Ziele konkrete Maßnahmen und Ziele erarbeitet. Bei den Workshops in den ausgewählten Pilotabteilungen wird es in einem ersten Schritt auch um die Sensibilisierung für das Thema sowie um die Einbettung der strategischen Ziele in die Erarbeitung konkreter Maßnahmen in den einzelnen Fachbereichen gehen. Im zweiten Teil des Workshops wird die Umsetzung der fachspezifischen Ziele evaluiert.

### **Bisherige Ergebnisse**

Erfolgsfaktoren, die in den Workshops definiert bzw. sichtbar wurden:

- Interkulturelle Öffnung als „Chefsache“
- Rolle der Führungskräfte
- Zielgruppenorientierter Nutzen/Mehrwert der interkulturellen Öffnung verdeutlichen
- Messbare Ziele definieren
- Klärung der Zuständigkeiten
- Durchführung und Verankerung der interkulturellen Öffnung als Querschnittsaufgabe
- Einbettung des Prozesses in das Gesamtkonzept der Verwaltung
- Akzeptanz bei den Mitarbeitenden schaffen
- Verdeutlichung der Notwendigkeit interkultureller Öffnung und deren Anwendbarkeit.

In den Workshops wird auch auf die perspektivischen Herausforderungen in den jeweiligen Kommunen aber auch auf die individuellen Befürchtungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer hinsichtlich des Themas interkulturelle Öffnung eingegangen.

### **Wie geht es weiter?**

Nach den bereits durchgeführten Workshops auf Führungsebene sowie den aktuell laufenden Workshops auf der Personalleiterebene werden demnächst die Workshops in den Pilotabteilungen stattfinden.

## Impressionen des zweiten Veranstaltungstages



Landrat Bernhard Reuter



Plenum



Plenum



Dr. Christoph Brauer



Arbeitsgruppe 1



Arbeitsgruppe 4



Arbeitsgruppe 3



Arbeitsgruppe 2

## **Anhang – Teilnehmer**

Arslan, Bülent	imap Institut
Dr. Aumüller, Jutta	Institut f. Demokratische Entwicklung und Soziale Integration
Becker, Stephan	Stadt Bergen
Benevides Werner, Ana Maria	Stadt Bad Kissingen
Betz, Hans-Michael	Ostalbkreis
Beuchel, Anja	Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS)
Biermann, Rebecca	Landkreis Göttingen
Bischoff, Liane	Hansestadt Stendal
Bolte, Claudia	Schader-Stiftung
Dr. Brauer, Christoph	Trias GmbH Aachen
Brinken, Ulrike	Landkreis Celle
Dr. Cakir-Ceylan, Esmā	Verband der Migrantinnen
Cordioli, Michael	Landkreis Celle
Daniel, Andrea	Ostalbkreis
Erol, Selver	Landkreis Offenbach
Fabbri Lipsch, Paola	Stadt Neu-Isenburg
Fellner, Sebastian	Schader-Stiftung
Franke, Maria	Stadt Höxter
Gaugele, Hermann	Stadt Schwäbisch Gmünd
Dr. Gesemann, Frank	Institut f. Demokratische Entwicklung und Soziale Integration
Gül, Derya	Institut für interkulturelle Management- und Politikberatung (imap)
Hinz, Alexander	Schader-Stiftung

Husemann, Brigitte	Stadt Höxter
Ilic, Aleksandra	Schader-Stiftung
Iranee, Nora	Schader-Stiftung
Jahnke, Peter	Stadt Hannoversch Münden
Kämpfer, Matthias	Landkreis Höxter
Dr. Kawai, André	Main-Kinzig-Kreis
Prof. Keim, Karl-Dieter	ehem. Leibniz-Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung
Kirchhoff, Gudrun	Schader-Stiftung
Klockmann-Bündenbender, Gisbert	Stadt Hannoversch Münden
Knoche, Kirsten	Region Hannover
Kornhardt, Renate	Stadt Göttingen
Lahme, Teresa	Hochsauerlandkreis
Lindner, Andrea	Stadt Schlüchtern
Ludwig, Volker	Stadt Hannoversch Münden
Mohn, Ulrich	Deutscher Städte- und Gemeindebund (DStGB)
Neufeld, Carina	Landkreis Göttingen
Odabasi, Nesrin	Bundeszuwanderungs- und Integrationsrat
Ortmann, Klaus	Hansestadt Stendal
Pfeuffer, Martin	Landkreis Bad Kissingen
Pichl, Klaus	Main-Kinzig-Kreis
Reuter, Bernhard	Landrat Landkreis Göttingen
Rheinhold, Sabine	Hamburg
Dr. Ritgen, Klaus	Deutscher Landkreistag
Rosenbach, Michael	Bundesamt für Migration und Flüchtlinge
Prof. Roth, Roland	Hochschule Magdeburg-Stendal

Rybak, David	Stadt Bad Kissingen
Sandiraz, Isa	Landkreis Göttingen
Schindel, Wiebke	Hessisches Ministerium der Justiz, für Integration und Europa
Schledermann, Karen	Stadt Bergen
Schmotz, Klaus	Oberbürgermeister Hansestadt Stendal
Schubarth, Mandy	Landkreis Göttingen
Seipel, Anna	Main-Kinzig-Kreis
Sinnemann, Maria	Landkreis Göttingen
Subklewe, Joachim	Polizei Hann. Münden
Szymanska, Dorota	Region Hannover
Wemheuer, Christel	Landkreis Göttingen
Wolkenhauer, Ralf	Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV)

## **Veranstaltungsprogramm**

### **Thema: Interkulturelle Aspekte der Organisations- und Personalentwicklung**

Nach einem erfolgreichen Auftakt des Forschungs-Praxis-Projektes „Integrationspotenziale ländlicher Regionen im Strukturwandel“ im Mai 2012 und der nachfolgenden Erhebungs- und Aktivierungsphase in den Kommunen, wird am 18./19. April 2013 das zweite Netzwerkseminar in Hann. Münden im Landkreis Göttingen stattfinden. Dazu laden wir Sie ganz herzlich ein!

Diese Veranstaltung dient zum einem dem Austausch der kommunalen Vertreter, der Projektpartner und Beiratsmitglieder über die bisherigen Projekterfahrungen und Aktivitäten und zum anderen der konkreten Formulierung von Handlungsfeldern für den Prozess der interkulturellen Öffnung in den kommunalen Verwaltungen. Einen maßgeblichen Input hierfür liefern die Ergebnisse über die Entwicklungspotenziale und Anforderungen an Unterstützungsstrukturen in den teilnehmenden Projektkommunen. Der Dialog zwischen den Teilnehmern soll eine thematische Einbettung in das übergreifende Projektziel finden, die Themen Migration und Integration in den Kommunen mit anderen wichtigen Zukunftsaufgaben der Daseinsvorsorge zu verknüpfen und als Querschnittsaufgabe zu verankern.

Das Forschungs-Praxis-Projekt wird von der Schader-Stiftung in Zusammenarbeit mit dem Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF), dem Hessischen Ministerium der Justiz, für Integration und Europa, dem Deutschen Landkreistag und dem Deutschen Städte- und Gemeindebund von 2012 bis 2014 durchgeführt. Das Projekt wird aus Mitteln des Europäischen Integrationsfonds kofinanziert. Die weitere Finanzierung erfolgt über Projektfördermittel des BAMF und des Hessischen Ministeriums der Justiz, für Integration und Europa sowie über Eigenmittel der Stiftung. Die konkreten Forschungs- und Beratungsleistungen vor Ort werden von DESI – Institut für Demokratische Entwicklung und Soziale Integration in Zusammenarbeit mit imap Institut für interkulturelle Management- und Politikberatung durchgeführt.

Veranstaltungsort  
Welfenschloß Hann. Münden  
Rittersaal  
Kirchplatz 11  
34346 Hann. Münden

Projektkoordination:  
Schader-Stiftung  
Goethestr. 2, 64285 Darmstadt

Gudrun Kirchhoff  
Telefon: 06151/ 17 59 14, Fax: 06151/ 17 59 25  
E-Mail: kirchhoff@schader-stiftung.de

Claudia Bolte  
Telefon: 06151/ 17 59 20, Fax: 06151/ 17 59 25  
E-Mail: bolte@schader-stiftung.de

18. April 2013

Veranstaltungsmoderation: Sabine Rheinhold, Journalistin

14.30 Uhr

Einlass und Begrüßungskaffee

15.00 Uhr

**Begrüßung**

Volker Ludwig, Stadt Hann. Münden

Gudrun Kirchoff, Schader-Stiftung

15.15 Uhr

*Vorträge*

Zukunftsaufgaben strukturschwacher ländlicher Kommunen in Deutschland

Ralf Wolkenhauer, Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz

**Stand der interkulturellen Öffnung in den Projektkommunen –  
Entwicklungspotenziale und Anforderungen an Unterstützungsstrukturen**

Dr. Jutta Aumüller, DESI Institut

**Strategische Ausrichtung kommunaler Integrationspolitik und Interkulturelle Öffnung am Beispiel des Landkreises Offenbach und der Stadt Neu-Isenburg**

Selver Erol, Integrationsbeauftragte des Landkreises Offenbach, Paola Fabbri Lipsch, Beauftragte für Integration und Vielfalt der Stadt Neu-Isenburg

17.00 Uhr Kaffeepause

17.15 Uhr

**Podiumsdiskussion: Interkulturelle Öffnung und Anerkennungskultur als Bestandteil einer kommunalen Entwicklungsstrategie**

Teilnehmer/innen: Selver Erol, Landkreis Offenbach, Dr. Frank Gesemann, DESI Institut, Oberbürgermeister Klaus Schmotz, Hansestadt Stendal, Kreisrätin Christel Wemheuer, Landkreis Göttingen, Ralf Wolkenhauer, Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz

Moderation: Sabine Rheinhold

18.30 Uhr **Geführter Stadtspaziergang**

20.00 Uhr **Gemeinsames Abendessen im Ratsbrauhaus Hann. Münden**

19. April 2013

Veranstaltungsmoderation: Sabine Rheinhold, Journalistin

09.00 Uhr

**Begrüßung**

Landrat Bernhard Reuter, Landkreis Göttingen

**Einführung**

Gudrun Kirchhoff, Schader-Stiftung

09.15 Uhr

**Interkulturelle Aspekte der Organisations- und Personalentwicklung**

Dr. Christoph Brauer, TRIAS Beratungsgesellschaft Aachen

10.00 Uhr **Was heißt interkulturelle Öffnung konkret?**

Arbeit in 4 Arbeitsgruppen

**AG 1: Organisationskultur in der Verwaltung**

Moderation: Prof. Karl-Dieter Keim, Aleksandra Ilic

**AG 2: Kunden- und Dienstleistungsorientierung**

Moderation: Nesrin Odabasi, Dr. Esmâ Cakir-Ceylan

**AG 3: Öffnung nach außen und überregionale Kooperation**

Moderation: Gudrun Kirchhoff, Claudia Bolte

**AG 4: Interkulturelle Kompetenz und Anerkennungskultur**

Moderation: Bülent Arslan, Derya Gül

11.30 Uhr Kaffeepause

12.00 Uhr

**Interkulturell orientierte Organisationsentwicklung – erste Erfahrungen aus dem Coaching in den Projektkommunen**

Bülent Arslan, imap Institut

12.20 Uhr

**Vorstellung und gemeinsame Diskussion der Arbeitsgruppenergebnisse**

Moderation: Sabine Rheinhold

13.00 Uhr

**Ausblick - Wie geht es weiter?**

Gudrun Kirchhoff, Schader-Stiftung

13.15 Uhr

Gemeinsamer Mittagsimbiss

Gegen 14.00 Uhr Ende der Veranstaltung