

Kommunales Integrationsmanagement



Handreichung für hessische Kommunen

Entwicklung einer Willkommens- und Anerkennungskultur

Erarbeitung und Umsetzung kommunaler Integrationskonzepte

Interkulturelle Öffnungsprozesse

Hessisches Ministerium für
Soziales und Integration

Kommunales Integrationsmanagement

Handreichung für hessische Kommunen

- ✚ Entwicklung einer Willkommens- und Anerkennungskultur
- ✚ Erarbeitung und Umsetzung kommunaler Integrationskonzepte
- ✚ Interkulturelle Öffnungsprozesse



Sehr geehrte Damen und Herren,

Integration ist für das Land Hessen kein Neuland. Vielmehr haben wir hier viel Erfahrung und waren oft bundesweit Vorreiter.

Während Integrationspolitik im letzten Jahrhundert keinen großen Stellenwert hatte, änderte sich dies ab dem Jahr 2000 grundlegend. Die Politik erkannte, dass es eines Paradigmenwechsels bedurfte: Das Land realisierte, dass Migrantinnen und Migranten zunehmend auf Dauer blieben und ihren Anteil an einem wirtschaftlich prosperierenden und sich öffnenden Land leisteten.

Mittlerweile ist Integrationspolitik ein unangefochtener Kernbestand der Anstrengungen auf Landes- und auch auf kommunaler Ebene, das Zusammenleben von Menschen verschiedenster Herkunft konstruktiv zu gestalten. Dabei kommen auch immer mehr die Potenziale unserer Migrantinnen und Migranten in den Blick: Die Anerkennung beruflicher Abschlüsse durch Bundes- und Landesgesetze war hier ein Meilenstein.



Die Landesregierung hat mittlerweile bundes- und europaweit beachtete Initiativen auf den Weg gebracht: Ich nenne hier die Sprachkurse als Schlüssel zur Integration, das Integrationsmonitoring, die Einführung des bekenntnisorientierten islamischen Religionsunterrichts und das Stiftungsnetzwerk Integration oder die Fachkräftesicherung.

Aufbauend auf den Erfahrungen der Modellregionen Integration nimmt jetzt das Landesprogramm WIR mit einem Fördervolumen von 3,08 Mio. Euro im Jahr 2015 die Umsetzung moderner Integrationspolitik auf Kreis- und Stadtebene in den Fokus. Die vorliegende Broschüre soll Ihnen dabei helfen, Integration bei Ihnen vor Ort erfolgreich zu gestalten.

Ich wünsche Ihnen dabei viel Erfolg!

Ihr

A handwritten signature in blue ink, which appears to read 'Stefan Grüttner'. The signature is fluid and cursive.

Stefan Grüttner
Hessischer Minister für Soziales und Integration



Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

Integration geht uns alle an. Unser Land Hessen ist mittlerweile durch eine große kulturelle Vielfalt gekennzeichnet, die unser Zusammenleben maßgeblich prägt.

Das gemeinsame Miteinander wird entscheidend auf der kommunalen Ebene gestaltet. Diese Broschüre ist hierfür eine Handreichung für die hessischen Kommunen und beruht auf den Erfahrungen gelungener hessischer Integrationsarbeit der letzten Jahre.

Mit dem neuen Landesprogramm WIR fördert das Land Projekte für die Etablierung einer Willkommens- und Anerkennungskultur und Initiativen zur interkulturellen Öffnung von Institutionen, Vereinen und Verbänden. Mit dieser Schwerpunktsetzung wollen wir jeder und jedem die Chancen eröffnen, eigene Potenziale hier in Hessen zu verwirklichen. Und wir wollen strukturelle Änderungen erreichen, sodass jede und jeder selbstverständlich Dienste und Leistungen in Anspruch nehmen kann, ohne sich fremd zu fühlen.

Kernpunkt unseres Integrationsverständnisses ist dabei: Vielfalt ist wichtig und hilft uns bei der Gestaltung der Zukunft. Und: Integration ist eine wesentliche Strukturfrage unserer Gesellschaft und muss von allen gemeinsam gestaltet werden.

Die Landesregierung hat durch das neue Förderprogramm WIR den hessischen Landkreisen, kreisfreien und Sonderstatusstädten die personellen Voraussetzungen zur Verfügung gestellt, um diesen Prozess nach ihren Prioritäten zu gestalten. Das Ministerium für Soziales und Integration begleitet die Kommunen und die Akteure vor Ort mit einer aktiven Integrationspartnerschaft. In der Broschüre werden die Handlungsanleitungen und Vorschläge zur Gestaltung kommunaler Integrationspolitik vorgestellt, ergänzt durch Beispiele der Kommunen zur Umsetzung des Landesprogramms WIR.

Wir hoffen, dass diese Broschüre Sie bei der Integrationsarbeit vor Ort unterstützt und zu kreativen Diskussionen anregt.

Ihr

Jo Dreiseitel
Der Staatssekretär und Bevollmächtigte für Integration und Antidiskriminierung



Inhalt

Vorwort Minister Grüttner	3
Vorwort Staatssekretär Dreiseitel	4
Einleitung	6
Vielfalt ist willkommen	6
Zum Integrationsverständnis	7
Ausgangslage im Bund und in Hessen.....	11
Teil 1: Willkommens- und Anerkennungskultur	14
Perspektiven einer Willkommens- und Anerkennungskultur	14
Verständnis von Willkommens- und Anerkennungskultur	16
Ziele und Zielgruppen	20
Konkrete Umsetzung.....	20
Erfolgsfaktoren	25
Teil 2: Interkulturelle Orientierung und Öffnung	28
Zur Notwendigkeit interkultureller Öffnung	28
Interkulturelle Orientierung	33
Interkulturelle Öffnung	35
Bewährtes Vorgehen	35
Evaluation.....	42
Erfolgsfaktoren.....	45
Teil 3: Integrationsmanagement	46
Grundsätze	46
Beispielhaftes Vorgehen	48
Kommunale Handlungsfelder.....	53
Integrationsmonitoring.....	60
Partizipation.....	62
Netzwerke.....	66
Integrationspartnerschaft: erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Land und Kommunen.....	68
Erfolgsfaktoren.....	69
Schluss	70
Literatur	71
Impressum	72



Einleitung

Der Umgang mit Vielfalt ist für Kommunen prinzipiell nichts Neues. Gute kommunale Arbeit war schon immer Übersetzungs- und Vermittlungsarbeit: z. B. als Sozialarbeit, als Jugendhilfe, als Kulturarbeit oder als Gesundheitshilfe. Sie vermittelt zwischen den Interessen von Menschen unterschiedlicher Generationen, Geschlechter, Herkunft, Fähigkeiten, Religionen und Überzeugungen oder auch sexueller Identitäten. Das sind die entscheidenden sechs Dimensionen gesellschaftlicher Vielfalt.

Vielfalt ist willkommen

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

Auch Zuwanderung und ethnische Vielfalt sind keine prinzipiell neuen Herausforderungen. Sie sind eine weitere Facette der kommunalen Vielfalt. Die Antwort darauf ist eine kommunale Integrationsarbeit. Die sechs Vielfaltsdimensionen gilt es im täglichen Miteinander, aber auch auf sämtlichen politischen und kommunalen Ebenen bei der Planung von Maßnahmen zu berücksichtigen. Für die Kommunen geht es darum, das Prinzip „Vielfalt“ als Querschnittsaufgabe zu erkennen und die daraus entstehenden Herausforderungen in den jeweiligen Handlungsfeldern anzunehmen: Die Angleichung von gesellschaftlichen Teilhabemöglichkeiten für alle Gruppen der Gesellschaft, der Abbau von Benachteiligungen und Diskriminierung sowie die Anerkennung und Nutzung von Vielfalt als Ressource.

Diese Ziele erfordern eine neue Sicht auf Vielfalt und Verschiedenheit. Der Wert von Vielfalt, die Entdeckung der vielfältigen Persönlichkeiten bei der Mitarbeiterschaft der Kommune und bei den Nutzerinnen und Nutzern ihrer Dienstleistungen, die sich daraus ergebenden Chancen und Ressourcen, die Innovationspotenziale und vielfältigeren Lösungsmöglichkeiten durch die kreative Nut-

Staatssekretär Jo Dreiseitel beim Arbeitstreffen der WIR-Koordinatorinnen und -Koordinatoren

zung der Erfahrungen von Frauen und Männern, Jung und Alt oder Einheimischen und Zugewanderten sind Erkenntnisse, die inzwischen in Politik und Verwaltung angekommen sind.

Deshalb wird seit einiger Zeit bundesweit für eine neue Willkommens- und Anerkennungskultur geworben. Wirtschaft und Wissenschaft, zivilgesellschaftliche Organisationen ebenso wie Politik und Verwaltung sollen nach innen und nach außen signalisieren: Vielfalt ist willkommen, Vielfalt zu leben und zu gestalten ist gemeinsame Aufgabe.

Eine vielfältiger werdende Gesellschaft muss darauf achten, den Zusammenhalt zu wahren, zwischen Einzelinteressen zu vermitteln und das Herausfallen, die Exklusion von Bürgerinnen und Bürgern oder ganzen Gruppen zu verhindern. Das ist gemeint, wenn wir von Integration sprechen, verstanden als die gleichberechtigte Teilhabe an den zentralen Lebensbereichen.

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

Zum Integrationsverständnis

Im politischen Sprachgebrauch wird der Begriff „Integration“ nicht nur in Bezug auf die Herkunft verwendet. Von Integration in die Gesellschaft ist auch bei der Teilhabe von Bürgerinnen und Bürgern mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Behinderungen die Rede (auch: Inklusion) und ebenso bei Menschen mit sozialen und ökonomischen Benachteiligungen in das Bildungssystem oder in den Arbeitsmarkt (auch hier ist häufig von Exklusion bzw. Inklusion die Rede). Diese Broschüre beschäftigt sich mit der Frage, wie das Zusammenleben von Menschen mit und ohne Migrationshintergrund in Kommunen positiv gestaltet werden kann.

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

(Statistisches Bundesamt)





Was bedeuten Migration und Integration?

Der Begriff „Menschen mit Migrationshintergrund“ ist nicht ohne Fallen. Er läuft Gefahr, dass diese Menschen als eine einheitliche Gruppe missverstanden werden können wie einst „die“ Ausländer. Der Begriff ist als statistisches Merkmal geeignet, das in Verknüpfung mit anderen Daten Auskunft geben kann über gesellschaftliche Benachteiligungen, über Entwicklungstrends und Ergebnisse kommunaler Politiken.

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

Beispiel Wiesbaden

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

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

(Quelle: Integrationskonzept)



Beispiel Marburg-Biedenkopf

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

(Quelle: Leitbild der Integration)



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

Hessen ist ein weltoffenes und tolerantes Land in der Mitte Europas. Rund ein Viertel aller Hessinnen und Hessen haben einen Migrationshintergrund, sind also selbst im Ausland geboren oder haben mindestens ein zugewandertes Elternteil; bei den 6- bis 18-Jährigen sind es sogar rund 38 Prozent. Migration war und ist Teil der Realität in unserem Land. Die Vielfalt der Menschen in Hessen, ihrer Kultur, ihrer politischen, persönlichen und religiösen Überzeugungen stellt eine Bereicherung dar. Gleichzeitig ist sie eine gesellschaftliche Herausforderung.

Gelungene Integration ist in Hessen wie in Deutschland insgesamt die Regel. Jeden Tag leben und arbeiten Millionen Menschen in Hessen mit und ohne Migrationshintergrund friedlich, konfliktfrei und in gegenseitigem Respekt miteinander. Sie alle wollen ein gutes Leben für sich und ihre Familien. Eine große Zahl ist in Vereinen aktiv und engagiert sich ehrenamtlich. Viele finden Halt und Orientierung in ihrem jeweiligen religiösen Glauben, andere gehören keiner Glaubensgemeinschaft an. Unabhängig davon, ob die Menschen schon immer hier leben oder erst zugewandert sind, verbindet sie im Alltag in der Regel mehr, als sie trennt. Dennoch übersehen wir nicht die vielfältigen Herausforderungen für eine gelingende Integrationspolitik. Wir sind uns jedoch einig, dass vorhandene Probleme oftmals soziale Probleme sind, die Menschen unabhängig von ihrer Herkunft oder ihrem Pass haben. Integrationspolitik verstehen wir daher als eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, ein Zusammenleben aller Menschen in gegenseitiger Anerkennung und Wertschätzung in Hessen zu ermöglichen. Die Integration der Menschen, die aus den unterschiedlichen Regionen und Kulturen der Welt zu uns kommen, ist ein wichtiger Baustein für die Zukunftsfähigkeit unseres Landes. Alle Menschen in Hessen müssen am gesellschaftlichen Leben teilhaben können. Integration ist ein Prozess, der allen etwas abverlangt. Für alle gilt die Werteordnung und die Anerkennung unseres Grundgesetzes. Auch das Erlernen der deutschen Sprache ist ein unverzichtbarer Baustein.“

(Auszug aus dem Koalitionsvertrag für die 19. Wahlperiode „Verlässlich gestalten – Perspektiven eröffnen – Hessen 2014 bis 2019“)



Hessen ist weltoffen

Dimensionen von Integration

In vielen kommunalen Integrationskonzepten und im Hessischen Integrationsmonitor dienen die von Friedrich Heckmann (2007) herausgearbeiteten vier Dimensionen von Integration als Grundlage für die Entwicklung von Zielen und Maßnahmen.

Strukturelle Integration

bezeichnet den Zugang zu den Kernbereichen der Gesellschaft wie Arbeitsmarkt, Wohnungsmarkt oder Bildungssystem.

Soziale Integration

beinhaltet die Teilhabe an sozialen Netzwerken durch Freundschaften oder Mitgliedschaften in Vereinen.

Kulturelle Integration

umfasst die Aneignung der Kulturtechniken der Aufnahmegesellschaft wie das Erlernen der Umgangssprache und der Schriftsprache.

Identifikatorische Integration

bezeichnet bei Zugewanderten das Gefühl von Zugehörigkeit und bei Mitgliedern der Aufnahmegesellschaft die Akzeptanz von Vielfalt.

Potenzialansatzorientierte Integration

als Ansatz des Hessischen Ministeriums für Soziales und Integration geht davon aus, dass verstärkt an den Potenzialen jedes Einzelnen angesetzt wird. Jedes Mitglied der Gesellschaft soll seine Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen einbringen und so seinen persönlichen Beitrag für die Gesellschaft leisten.

Und noch ein Gedanke ist dem Hessischen Ministerium für Soziales und Integration wichtig: Das Thema Integration bezieht sich nicht nur auf Menschen mit Migrationshintergrund. Integration will strukturelle, soziale, bildungsbezogene und andere Benachteiligungen in allen gesellschaftlichen Bereichen ausgleichen. Es geht um das Verhältnis von Minderheit und Mehrheit, es geht um interkulturelle Verständigung und um eine gleichberechtigte und demokratische Auseinandersetzung aller Bürgerinnen und Bürger.

So verstandene Integrationspolitik ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe.

Ausgangslage im Bund und in Hessen

Deutschland hat sich jahrzehntelang mit einer zukunftsorientierten Einwanderungs- und Integrationspolitik schwer getan. Es gab tiefe parteipolitische und ideologische Gräben zwischen den unterschiedlichen Lagern. Das Thema hatte eher Nischencharakter. Erst mit dem Nationalen Integrationsplan (NIP, Die Bundesregierung 2007) wurden Integration und interkulturelle Öffnung zu Themen von nationaler Bedeutung. Es erfolgte ein Perspektivenwechsel weg von einer vorherrschenden Problemsicht hin zu den vielfältigen Potenzialen der Einwanderinnen und Einwanderer. Wichtige Maßnahmen waren die Etablierung der Integrationsbeauftragten im Kanzleramt, die regelmäßige Einberufung der Integrationsgipfel und die damit verbundene Beteiligung von Migrantinnen und Migranten bzw. ihrer Organisationen sowie das schwierige Ringen in den Islamkonferenzen des Innenministers. Der Nationale Aktionsplan Integration (NAP) von 2012 als Ergebnis der gemeinsamen Arbeit von Politik und Zivilgesellschaft hat erste Grundlagen für eine konsequentere Integrationspolitik gelegt. Erstmals gibt es verbindliche, überprüfbare Ziele und Indikatoren für eine nationale Integrationspolitik. Auch das Gesetz zur Verbesserung der Feststellung und Anerkennung im Ausland erworbener Berufsqualifikationen hat zur Arbeitsmarktintegration beigetragen.

Vor dem Hintergrund dieser neuen Potenzialorientierung im Hinblick auf die zugewanderten Menschen, der damit verbundenen Anerkennung ihrer Leistungen und Möglichkeiten, wegen der Wertschätzung gesellschaftlicher Vielfalt, aber auch aufgrund der nationalen demografischen Veränderungen, weltweiter Arbeitskräftewanderung als Folge der zunehmenden Globalisierung und angesichts des „Kampfes um die besten Köpfe“ hat die Forderung nach einer Willkommens- und Anerkennungskultur in Deutschland zu einer breiten Diskussion geführt.

Bundespolitische Entwicklungen

Willkommens- und Anerkennungskultur muss vor Ort gestaltet werden



Ausgangslage in Hessen

Hessen war und ist ein Land der Vielfalt. Über Jahrhunderte schon sind Menschen nach Hessen zugewandert. Es verwundert daher nicht, dass jeder vierte Hesse einen sogenannten Migrationshintergrund besitzt. Bei Kindern, die jünger als sechs Jahre alt sind, ist es schon fast jedes zweite Kind. Die Hälfte aller Personen mit Migrationshintergrund spricht überwiegend Deutsch, 39 Prozent wechseln zwischen Deutsch und der Sprache ihres Herkunftslandes bzw. der ihrer Eltern, 9 Prozent sprechen überwiegend ihre Heimatsprache.

Der Großteil der Bevölkerung mit Migrationshintergrund (50 Prozent) ist evangelisch oder katholisch, 20 Prozent sind Muslime und 16 Prozent konfessionslos. Die überwiegende Mehrzahl (96 Prozent) aller Personen mit Migrationshintergrund gibt an, sich in Hessen wohlfühlen (Quelle: Hessischer Integrationsmonitor 2013). Die Wurzeln der Menschen sind dabei vielfältig, allerdings gibt es keine Statistik (im Sinne einer Vollerhebung) über den Migrationshintergrund. Hinzu kommt, dass die Wanderungsbewegungen dynamisch sind: Viele Einwanderer ziehen auch wieder fort. Ein genaueres Bild über die Herkunft der in Hessen lebenden Menschen gibt die aktuelle Wanderungsstatistik des Hessischen Integrationsmonitors 2013:



Herkunftsregionen der ausländischen Zuwanderer im Vergleich zur Gesamtbevölkerung mit Migrationshintergrund (in Prozent)

Die zunehmende Vielfalt birgt Chancen, aber auch Herausforderungen. In jedem Fall verlangt sie von allen Menschen, ob mit oder ohne Migrationshintergrund, die Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen. Eine solche Offenheit entsteht nicht automatisch, sie bedarf der Gestaltung und fördernder Rahmenbedingungen. Dieser Herausforderung hat sich die Hessische Landesregierung gestellt. In Hessen soll sich jeder Mensch, unabhängig von Herkunft und Religion, entfalten können, um an der Gesellschaft teilzuhaben und selbst zu einem friedlichen, eigenverantwortlichen und freundschaftlichen Zusammenleben beizutragen.

Um dies voranzutreiben, wurde erstmals ein eigener Staatssekretär und Bevollmächtigter für Integration und Antidiskriminierung speziell mit den Aufgaben Integration und Antidiskriminierung betraut. Leitmotiv der Arbeit ist die Schaffung einer Willkommens- und Anerkennungskultur zum professionellen Umgang mit Vielfalt. Denn diese Vielfalt und Heterogenität, die sich nicht nur aus verschiedenen Kulturen und Ethnien speisen, sind wichtige Voraussetzungen für neue Ideen und damit Entwicklung. Denn Vielfalt setzt uns Widersprüchen und Konflikten aus. Diese müssen wir

auch benennen, denn erst die Auseinandersetzung mit Unterschieden und Widersprüchen, das stete Infragestellen kann zu einem Motor für Entwicklung werden.

Die Landesregierung hat außerdem die Förderung im neuen Landesprogramm WIR einheitlich zusammengefasst und die Mittel aufgestockt. Es zielt darauf ab, Menschen mit und ohne Migrationshintergrund einzubeziehen und die interkulturelle Öffnung und eine neue Anerkennungs- und Willkommenskultur in die Fläche zu tragen.

Durch die Landesmittel können in allen hessischen Landkreisen, kreisfreien Städten und Sonderstatusstädten WIR-Koordinatorinnen und -Koordinatoren zur Etablierung eines regionalen Integrationsmanagements eingesetzt werden. Außerdem werden hessenweit sowohl Projekte zum Auf- und Ausbau einer Willkommens- und Anerkennungskultur als auch zur interkulturellen Öffnung kommunaler Regelinstitutionen und -angebote und von Vereinen und Verbänden mitfinanziert. Ebenso unterstützt werden innovative Integrationsprojekte mit neuen Ansätzen zur nachhaltigen Verbesserung der Integrationschancen von Menschen mit Migrationshintergrund und zur Stärkung der Eigeninitiative. Der Einsatz und die Qualifizierung von ehrenamtlichen Integrationslotsinnen und -lotsen zur Stärkung der Handlungspotenziale vor Ort und für den Ausbau des bürgerschaftlichen Engagements wird gefördert. Auch niedrigschwellige und zielgruppengerechte Sprachfördermaßnahmen sind Bestandteile des Programms.

Die Aufgaben der WIR-Koordinatorinnen und -Koordinatoren orientieren sich an der Situation in den jeweiligen Kommunen. Das Landesprogramm WIR setzt somit bewusst passgenau an dem Stand der Integrationsarbeit vor Ort an. Dabei wird die Umsetzung maßgeblich durch die politische Spitze der teilnehmenden Kommunen bestimmt. Der Rahmen ist durch das Landesprogramm WIR mit den inhaltlichen Vorgaben „Willkommens- und Anerkennungskultur“ und „Interkulturelle Öffnung“ vorgegeben. Die Aufgabe der WIR-Koordinatorinnen und -Koordinatoren ist es, innerhalb dieses Rahmens strategische Konzepte zu erarbeiten, die Entwicklungswege und -potenziale aufzeigen, Akteure vernetzen und nachhaltige Umsetzungsschritte einleiten.

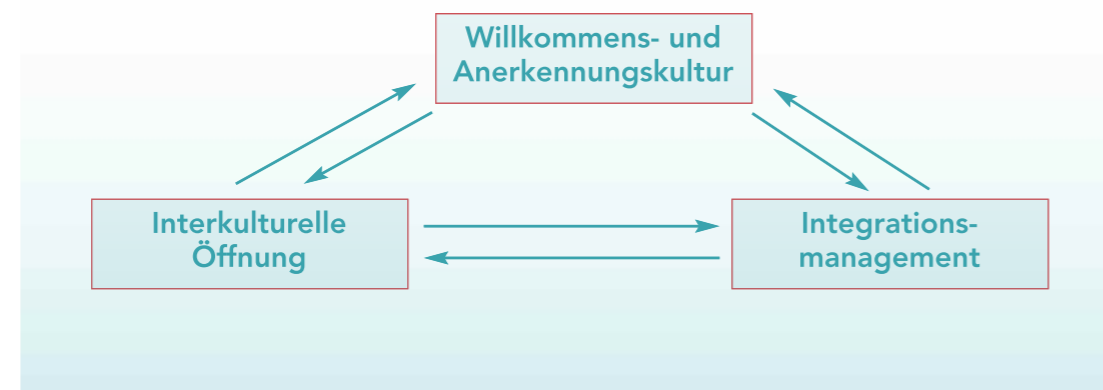
Begleitet werden sie hierbei durch das Hessische Ministerium für Soziales und Integration im Rahmen einer aktiven Integrationspartnerschaft. Diese bezieht sich nicht nur auf die Kommunen, sondern auch auf die Akteure vor Ort. Ausdruck dieser Integrationspartnerschaft ist der offene Diskurs mit den Kommunen,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



Teil 1: Willkommens- und Anerkennungskultur

Es geht um eine neue gesellschaftliche Haltung, die Vielfalt wertschätzt, die Anerkennung fördert, die das friedliche Zusammenleben in einer von globalen Veränderungen geprägten Gesellschaft ermöglicht und damit Bund, Land und Kommunen gut auf die Zukunft vorbereitet. Eine solche gesellschaftliche Einstellung entsteht nicht von selbst. Sie bedarf der Anregung, Unterstützung und Förderung. Dafür tragen Politik und Verwaltung Verantwortung: Durch beispielhaftes Verhalten, durch rechtliche Rahmenbedingungen, durch eine gezielte Förderpolitik und durch geeignete Strategien.

Mit kommunalem Integrationsmanagement (KIM) und insbesondere mit der Strategie der interkulturellen Öffnung (IKÖ) wird versucht, zu einem Ausgleich der unterschiedlichen Interessen und Fähigkeiten beizutragen und durch organisatorische und mentale Veränderungen Barrieren und Zugangshindernisse zur gesellschaftlichen Teilhabe abzubauen. Nur im Zusammenspiel einer umfassenden und von der Bevölkerung mitgetragenen Integrationsarbeit wird es wohl auch gelingen, zu nachhaltigen Veränderungen der Gesellschaft im Sinne einer neuen Haltung der Anerkennung und Wertschätzung zu kommen.



Für das Hessische Ministerium für Soziales und Integration steht im Vordergrund, die Veränderungsprozesse der vergangenen Jahrzehnte zur Kenntnis zu nehmen, die bunte Vielfalt unserer Gesellschaft als Chance, Herausforderung und Bewährungsprobe für politisches Handeln zu verstehen

Perspektiven einer Willkommens- und Anerkennungskultur

und eine der zentralen Gestaltungsaufgaben der Zukunft, nämlich in dieser Vielfalt friedlich und ohne Diskriminierungen zusammenleben zu können, als gemeinsame Perspektive mit den hessischen Kommunen und ihren Bürgerinnen und Bürgern zu meistern. Deshalb wird in Politik, Verwaltung und Gesellschaft auch zunehmend herausgestellt, dass es unabhängig von eher nutzenorientierten Überlegungen bei der Willkommens- und Anerkennungskultur vor allem um grundsätzliche Perspektiven geht. Eine neue Kultur des Zusammenlebens basiert auf den gelebten Werten unseres Grundgesetzes wie soziale Gerechtigkeit, Gleichberechtigung von Mann und Frau, Menschenwürde, Chancengleichheit, Teilhabe und Erhaltung des sozialen Friedens.

Stadt Hanau: Gesamtpaket Willkommens- und Anerkennungskultur

Hanau ist Sonderstatusstadt im Main-Kinzig-Kreis mit rund 93.000 Einwohnerinnen und Einwohnern. Mehr als ein Drittel aller Hanauerinnen und Hanauer besitzen heute einen Migrationshintergrund. Ca. 18.000 Menschen (20 Prozent) haben einen ausländischen Pass.

Ein Ziel des Hanauer Integrationskonzeptes ist, Vielfalt in Verbindung mit den Lebensbedürfnissen der Menschen in unterschiedlichen Lebensphasen zu fördern. Dazu gehört auch eine Haltung der Anerkennung und des Willkommens, die sich in unterschiedlichen Strukturen und Projekten ausdrücken kann und welche mit Unterstützung des neuen Landesprogramms WIR gestärkt werden soll.

Hierbei geht es nicht nur darum, Integrationsangebote für Zuwanderer bereitzustellen. Vielmehr ist beabsichtigt, auch eine grundsätzliche Offenheit und Toleranz gegenüber Menschen aus anderen Kulturkreisen durch die Schaffung von „Orten der Begegnung“ zu fördern. Zusammen mit den relevanten Akteuren vor Ort soll eine Gesamtkonzeption entwickelt werden, welche alle Phasen des „Ankommens“, von der Zuwanderungsentscheidung über die Erstorientierung bis hin zur langfristigen Etablierung umfasst.

Da die Integrationsarbeit der Stadt fortgeschritten ist, bedarf es hierbei zunächst einmal einer Bestandsaufnahme aller bereits vorhandenen Maßnahmen, um diese in eine Gesamtkonzeption einfließen zu lassen. Bereits vorhandene Strukturen, wie beispielsweise der Inter- netwegweiser, Lotsenschulungen oder die Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich interkulturelle Öffnung sollen weiterentwickelt werden. Ergänzende Methoden, wie Bürgerportale, öffentlichkeitswirksame Kampagnen oder ein Willkommenspaket zur Erstorientierung sollen verstärkt genutzt werden und diesen Prozess abrunden.

Erste Erfolge waren vor allem dort auszumachen, wo bereits vorhandene Strukturen genutzt beziehungsweise weiterentwickelt werden konnten. Etablierte Netzwerke und Maßnahmen stellten erste zentrale Bausteine für eine Gesamtkonzeption dar. Die Bildung einer Lenkungsgruppe unter Einbindung auch der politischen Führungsebene erwies sich hierbei als äußerst förderlich.

In der öffentlichen Wahrnehmung steht häufig das Thema Arbeitsmarkt im Vordergrund. Aufgrund der demografischen Entwicklung werden die zentralen Tendenzen für den Arbeitsmarkt mit den Schlagworten „weniger, älter, weiblicher, bunter“ beschrieben. Das bedeutet, dass Deutschland vor einem wachsenden Fachkräftemangel steht, der nur durch die Mobilisierung vorhandener Ressourcen wie Frauen, behinderte und ältere Menschen oder durch Zuwanderung von außen verringert werden kann. Nachdem Deutschland lange Jahre nicht das bevorzugte Zielland internationaler Arbeitskräftewanderung war, hat sich dieser Trend in jüngster Zeit verändert: Durch Ausnahmen im Zuwanderungsgesetz für ausländische Studierende (2005), den Arbeitsmarktzugang für Hochqualifizierte mit der Blue Card (2012), das Anerkennungsgesetz (2012) und gezielte Anwerbeprogramme wie „MobiPro-EU“ (2012) oder „Triple Win“ (2013) verfügt Deutschland inzwischen über ein eher zugewanderungsfreundliches Zuwanderungsrecht.

Es bleibt aber Handlungsbedarf für eine gezielte, gesteuerte und erfolgreiche Einwanderung mit dem Ziel, dass die Menschen nicht nur zum Arbeiten kommen, sondern sich auch wohlfühlen und bleiben wollen.

Verständnis von Willkommens- und Anerkennungskultur

Das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) unterscheidet zwischen Willkommens- und Anerkennungskultur. Dabei wird ein modellhafter Zuwanderungsprozess zugrunde gelegt. Einer Phase der „Vorintegration“ folgt eine „Erstorientierung in Deutschland“, die abschließt mit der „Etablierung in Deutschland“ (BAMF 2013:4). Mit „Willkommenskultur“ sind attraktive Rahmenbedingungen für Neuzuwanderinnen und -zuwanderer gemeint, welche die erste Phase der Einwanderung und den Übergang in Phase zwei unterstützen und flankieren. „Anerkennungskultur“ richtet sich an die schon länger in Deutschland lebenden Migrantinnen und Migranten in Phase drei und geht davon aus, dass die Aufnahmegesellschaft kulturelle und religiöse Vielfalt als Normalität anerkennt und als Ressource für die gesellschaftliche Entwicklung nutzt.

Gießen – Türkisch-Deutsche Gesundheitsstiftung: „Unsere Moschee in der Mitte unserer Stadt“

Die Türkisch-Deutsche Gesundheitsstiftung führt seit 2005 Aufklärungskampagnen zu den Themen „Integration“ und „Gesundheit“ durch.

„Unsere Moschee in der Mitte unserer Stadt“ ist ein strukturelles Integrationsprojekt, das neben der hessischen Landesförderung zu 50 Prozent vom Europäischen Integrationsfonds sowie vom Bundesamt für Migration und Flüchtlinge gefördert wurde. Es findet in fünf hessischen Kommunen statt, die nach einer Ausschreibung vom Lenkungsausschuss des Projektes ausgewählt wurden: Nidda, Neu-Isenburg, Wetzlar, Gießen und Frankfurt-Fechenheim.

Ziel des Projektes ist der lokale Aufbau einer strukturellen Vernetzung von Kommune und Moscheegemeinde in jenen Bereichen, die zuvor für jeden Standort festgelegt wurden, z. B. Kinder und Jugendliche, Frauen oder Senioren. Dies geschieht durch die allgemeine Einbindung in Arbeitskreise, die zu einer Erweiterung der gegenseitigen Kenntnis aller beteiligten Akteure führt.

Damit dies gelingt, braucht es aufseiten der Moscheegemeinde, die als gemeinnütziger Verein nur ehrenamtlich Wirkende zur Verfügung hat, Koordinationskräfte. Diese müssen einerseits in der Lage sein, die Brückenfunktion auszufüllen, andererseits muss ihre Arbeit auch honoriert werden. Außerdem gab es für die Moscheegemeinden Unterstützung bei der zweisprachigen Außendarstellung. Die Stiftung führte verschiedene Informationsveranstaltungen und Workshops zu Integrationsthemen und zur Einbürgerung durch. Die Akteure in der Kommune wurden über Neuwahlen der Vorstände und neue Ansprechpartner informiert. Außerdem wurde der Austausch zu anderen Religionsgemeinschaften und Nachbarn gefördert. Lokal gab es verschiedene Aktivitäten: regelmäßiges, ehrenamtliches Engagement in Senioren- und Pflegeheimen, begleitete Jugendarbeit, ein Dialogforum mit umliegenden Gemeinden sowie gemeinsames Organisieren von Stadtfeiern.

Das Projekt endete am 30. September 2014. Es wird ein Handbuch mit Tipps für Gemeinden erarbeitet, das bei der Türkisch-Deutschen Gesundheitsstiftung e. V. (www.tdgstiftung.de) bestellt werden kann.

Das Projekt endete am 30. September 2014. Es wird ein Handbuch mit Tipps für Gemeinden erarbeitet, das bei der Türkisch-Deutschen Gesundheitsstiftung e. V. (www.tdgstiftung.de) bestellt werden kann.

Willkommens- und Anerkennungskultur – Kinder machen es vor



Diese Überlegungen sind inzwischen in Politik und Gesellschaft aufgegriffen worden: So haben die deutschen Integrationsministerinnen und -minister in ihren Konferenzen wiederholt betont, dass Deutschland zu einer „Willkommengesellschaft“ ausgebaut werden solle und dass dafür z. B. die Anerkennung ausländischer Abschlüsse zügig erfolgen müsse, um so die unterschiedlichen Potenziale der Zuwanderer bestmöglich nutzen zu können. Ähnlich argumentiert die Wirtschaft, wenn etwa die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände einen Paradigmenwechsel „von einer Abschottungs- zu einer umfassenden Willkommenskultur“ fordert (BDA 2013: 6). Auch die Wissenschaft schließt sich an, wenn z. B. die Alexander von Humboldt-Stiftung (2013: 9) Ideen und Innovationen für die Zusammenarbeit mit den Ausländerbehörden anregt, um die Hürden für dringend benötigte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu senken.

Willkommenskultur bei Ausländerbehörden

Der Begriff der Willkommenskultur fokussiert den Anspruch, Deutschland noch attraktiver zu machen für Menschen, die neu zu uns kommen, aber auch ausdrücklich für diejenigen, die schon lange bei uns leben. Gerade Ausländerbehörden sind hierbei Schlüsselstellen, da sie oftmals den ersten Kontakt mit Deutschland darstellen.

Durch das Bundesprojekt „Ausländerbehörden – Willkommensbehörden“, das seit Oktober 2013 läuft, wird nun ein umfassenderer Ansatz hierzu entwickelt. Wichtiges Anliegen ist es dabei, Musterprozesse und Instrumente zu entwickeln, die alle Ausländerbehörden im Alltag unterstützen. Hessischer Standort für das Bundesprojekt ist der Wetteraukreis. In Hessen hat sich kurz nach Beginn des BAMF-Projekts ein Netzwerk interessierter Ausländerbehörden konstituiert, das zeitnah von den Erkenntnissen des Gesamtprojekts profitiert, aber auch eigene Ansätze und Ideen in Hessen diskutiert.

Im Rahmen des BAMF-Projekts wurden fünf Indikatoren identifiziert, die für den Aufbau einer Willkommensbehörde zentral sind. An diesen Handlungsfeldern orientiert sich auch das für das Bundesprojekt entwickelte Monitoringsystem.

- Willkommensbehörde ist als Ziel (Leitbild/Idee) festgeschrieben
- Kundenorientierung in der Binnenorganisation
- Äußeres Erscheinungsbild und externe Kommunikation kundenorientiert
- ABH ist in lokalen/regionalen Netzwerken verankert
- Personalentwicklung, Kompetenzen der Beschäftigten.

Das hessische Netzwerk wird sich ebenfalls entlang dieser Handlungsfelder mit den damit zusammenhängenden Fragen beschäftigen. Die bisherigen Erfahrungen haben gezeigt, dass insbesondere das Spannungsverhältnis zwischen dem Anspruch einer Ordnungsbehörde einerseits und einer Willkommensbehörde andererseits rege diskutiert wird. Es gibt dabei sehr unterschiedliche Herangehensweisen und Lösungsansätze. Im Vordergrund steht also der Austausch zwischen den Ausländerbehörden und das Lernen voneinander.

Allen Verlautbarungen ist gemeinsam, dass es um eine Neuorientierung geht, um ein Umdenken, um eine neue Haltung, die von Anerkennung und Wertschätzung gegenüber Menschen mit Zuwanderungsgeschichte geprägt ist. Gemeint ist deshalb mehr als nur ein freundliches Willkommen: Eine Kultur der Anerkennung und Wertschätzung bedeutet einen tief greifenden gesellschaftlichen Wandel mit entsprechenden Auswirkungen auf die gesellschaftlichen Institutionen und das individuelle Handeln der Verantwortlichen in diesen Institutionen. Dafür braucht es geeignete kommunale Strategien wie interkulturelle Öffnung und das Management der Integration.

Eine ausführliche Expertise (Prytula 2014: 7 f.) zu Willkommensstrukturen in Deutschland regt folgende begriffliche Differenzierungen an:

- **Willkommenstechniken**, die einzeln oder kombiniert, befristet oder unbefristet in Verantwortung unterschiedlicher Akteure zum Einsatz kommen können (z. B. Anwerbung, Begrüßung, Willkommenspaket).
- **Willkommensstrukturen** als Sammelbegriff für Anlaufstellen (wie Servicestellen, Willkommenszentren, neue Kooperationsstrukturen), die sich mit sehr unterschiedlichen Dienstleistungen und Aufgaben an unterschiedliche Zielgruppen richten.
- **Willkommenskultur**, die umfassend ist und sich nicht nur auf bestimmte Zielgruppen (wie qualifizierte Fachkräfte) beschränkt, dauerhaft (konjunkturunabhängig) angelegt ist und von allen Ebenen und Akteuren inklusive der Bevölkerung getragen, verantwortet und gelebt wird.
- **Anerkennungskultur** bezieht sich auf die Phase der langfristigen Etablierung in Deutschland und meint eine wertschätzende Haltung gegenüber den bereits hier lebenden Menschen mit Migrationshintergrund sowie ihrer Fähigkeiten und Potenziale, aber auch eine Anerkennung ihres geleisteten Beitrags.
- **Wertschätzungskultur** als alternativ verwendeter Begriff macht deutlich, dass dies unabhängig von rein ökonomischen Erwägungen erfolgen soll.



Wiesbaden – Netzwerk Willkommenskultur

Gemeinsam die Balance finden – Integrationsarbeit ist Gruppenarbeit

Bei dem Projekt handelt es sich um den Aufbau einer vernetzten Struktur, die vorhandene Netzwerke (z. B. Netzwerk der Sprachkursträger, Netzwerk der islamischen Gemeinden, Netzwerk der Seiteneinsteiger) und bestehende Projekte einbezieht und miteinander verbindet.

Eine zentrale Rolle wird dabei der Ausländerbehörde, den Migrationsberatungsdiensten und den freien Trägern der Wohlfahrtspflege – insbesondere mit ihren Angeboten in den einzelnen Stadtteilen Wiesbadens –, dem schulischen Bereich, den Integrationskursträgern, den Akteuren des Arbeitsmarkts und der Sozialverwaltung zukommen.

Dies wird ein auf mehrere Jahre angelegter Prozess der interkulturellen Öffnung und Vertiefung sein. So soll unter anderem das Verständnis bei allen Beteiligten entwickelt werden, wichtiger Akteur bei der sozialen, kulturellen und strukturellen Integration zu sein. Im Jahr 2014 wurde mit den konzeptionellen Arbeiten und den ersten Umsetzungsschritten begonnen.

Ziele und Zielgruppen

Das wesentliche wirtschaftspolitische Ziel, das mit Willkommenskultur verfolgt wird, ist deutlich: Es geht um die Abmilderung des demografischen Wandels und damit um die Sicherung einer ausreichenden Fachkräftebasis. Es geht darum, im internationalen Wettbewerb zu bestehen und die „besten Köpfe“ für Wirtschaft und Wissenschaft zu gewinnen, und es geht ferner darum, neue Märkte mit neuen Kunden zu erobern.

Gesellschaftspolitische Ziele müssen über nutzenorientierte Motive hinausreichen. Es geht insgesamt um einen neuen Umgang mit Vielfalt (gesellschaftliche Diversity-Kompetenz), um die Wertschätzung der Leistungen von Migrantinnen und Migranten und um die gesellschaftliche Ächtung von Diskriminierung und Rassismus.

Als instrumentelle Ziele ergeben sich daraus, dass das Verwaltungs- und Organisationshandeln gegenüber Neu- und Altzuwanderern qualifiziert, dass bürokratische Hürden gesenkt, die Kooperation

wichtiger Behörden untereinander gestärkt, Information und Aufklärung verbessert und Anerkennung gewährleistet wird. Es geht letztlich darum, die jeweiligen Organisationskulturen zu verändern und die Attraktivität der deutschen Gesellschaft zu erhöhen. Um es noch einmal hervorzuheben: Willkommens- und Anerkennungskultur richtet sich nach dem hier vertretenen Verständnis an die deutsche Gesellschaft mit der Aufforderung, eine neue Haltung gegenüber Vielfalt zu entwickeln, ethnische Vielfalt durch Zu-

wanderung als Chance und Herausforderung zu begreifen, und eine gemeinsame Zukunft gut zu gestalten. Nur wenn das gelingt, können auch die arbeitsmarktpolitischen und ökonomischen Ziele erreicht werden – nicht umgekehrt!

Konkrete Umsetzung

Das BAMF (2013:20) versteht Willkommenskultur dahingehend, Neuzuwandernde anhand attraktiver Rahmenbedingungen „willkommen“ zu heißen und anerkennend in die Gesellschaft aufzunehmen. Willkommenskultur richtet sich an alle legalen Neuzuwanderer. Anerkennungskultur wird verstanden als die Anerkennung aller in Deutschland lebenden Menschen mit Migrationshintergrund durch die Aufnahmegesellschaft, wobei die Wertschätzung der Potenziale im Mittelpunkt steht.



Kreis Groß-Gerau – Willkommens- und Ankommenskultur

Im Kreis Groß-Gerau leben über 259.000 Einwohnerinnen und Einwohner, davon 35,98 Prozent insgesamt mit Migrationshintergrund (Stand: 31.12.13). Er zeichnet sich somit durch eine vielschichtige kulturelle Vielfalt aus. Zur wirkungsvollen Förderung der Integration und Teilhabe wurde bereits 2008 ein Integrationsleitbild – mit einem Integrationskonzept zu den Handlungsfeldern und den Rollen der entsprechenden Fachdienste der Kreisverwaltung – erarbeitet, woraus zwei Oberziele: Verständigung und Teilhabe abgeleitet sind. Zu deren Umsetzung hat der Kreis diverse Förderprogramme und Projekte initiiert und durchgeführt.

Mit dem jetzigen Konzept „Ankommens- und Willkommenskultur“ strebt der Kreis die gänzliche Umsetzung des Integrationsleitbildes in allen Kommunen und Verbänden an. In möglichst allen Handlungsfeldern sollen bedarfsgerechte integrationsfördernde Maßnahmen und Projekte initiiert und in kooperativer Weise fachdienstübergreifend und regional verortet umgesetzt werden. Die einzelnen Maßnahmen bzw. Projekte unterscheiden sich bezüglich ihrer Schwerpunktsetzung auf die Zuwanderungsdauer (drei Zeitstufen) und ihrer Ausrichtung auf bestimmte Zielgruppen (unterschiedliche Zuwanderungsmotive und Zuwanderungsorte). Bei den Zuwanderungsmotiven wird differenziert: Kriterien sind etwa Betriebszugehörigkeit, EU-Armutswanderung oder Familienzusammenführung. Bei den Zuwanderungsorten wird unterschieden zwischen Verwaltung, Schulen, Betrieben oder Nachbarschaft. Beispielsweise werden für Neuzugewanderte (unabhängig von Zuwanderungsmotiv oder Zuwanderungsort) Maßnahmen zum Erlernen der deutschen Sprache und die Anerkennung von Berufsabschlüssen im Fokus stehen.

Zur Erhöhung der Effektivität der Integrationsarbeit und Vermeidung von Doppelstrukturen im gesamten Kreis werden einerseits bereits bestehende lokale Maßnahmen gebündelt und Synergien zwischen Akteuren und Projekten hergestellt. Andererseits wurden Abstimmungsgespräche mit Integrationsbeauftragten und relevanten Akteuren in den Kommunen und Verbänden des Kreises Groß-Gerau geführt. Dadurch sollen Bedürfnisse, Informationen und Motive gesammelt werden, die Impulse für Maßnahmen liefern können. Mit dem Konzept wird angestrebt, dass durch die Einbindung Kommunen und Verbände aktiv an der konkreten Fortentwicklung des bestehenden Integrationsleitbildes des Kreises mitwirken.

Kern aller Überlegungen ist also der Begriff der „Anerkennung“. Anerkennung bedeutet Achtung der Verschiedenheit aller Individuen, beinhaltet die Akzeptanz von Gleichheit in der Verschiedenheit und ist Voraussetzung für Selbstverwirklichung des Menschen. Nichtanerkennung bedeutet Missachtung und hat sozialen Ausschluss zur Folge.

Vor diesem Hintergrund befürwortet das Hessische Ministerium für Soziales und Integration die programmatische Begrifflichkeit der „Anerkennungs- und Wertschätzungskultur“, die in gleicher

Weise Neu- wie Altzugewanderte umfasst, die Vielfalt und Verschiedenheit wertschätzt, die den jahrzehntelangen Beitrag der Migrantinnen und Migranten sowie ihrer Organisationen als Arbeitskräfte, Unternehmerinnen und Unternehmer, als Kulturschaffende und Teil der Zivilgesellschaft anerkennt und die nicht mehr mögliche Defizite und Probleme im Blick hat, sondern sich an den Fähigkeiten und Ressourcen der Beteiligten orientiert.



Offenbach:
Empfang der
Bulgarinnen
und Bulgaren



Rheingau-Taunus-Kreis – Feuerwehr-Dialog Integration

Der Flächenkreis Rheingau-Taunus hat insgesamt 17 Städte und Gemeinden. Im Landkreis leben 15,7 Prozent Bevölkerung mit Migrationshintergrund und 8,4 Prozent ohne deutsche Staatsbürgerschaft (vgl. Zensusdatenbank 2011 der Stat. Ämter des Bundes und der Länder). Der Kreis teilt die Auffassung des Landesfeuerwehrverbandes, alle Bevölkerungsgruppen in die Arbeit der Feuerwehren einzubinden, die Einsatzstärke und –bereitschaft vor Ort abzusichern sowie die Vielfalt der Bevölkerung auch im Vereinsleben darzustellen. Das Projekt „Feuerwehr-Dialog“ zielt darauf ab, im Rheingau-Taunus-Kreis eine Plattform für den Austausch von Know-how und Bedarfen zwischen den Feuerwehren und Bürgerinnen und Bürgern zu initiieren. Angesprochen sind alle Einwohnerinnen und Einwohner. Insbesondere Menschen mit Migrationshintergrund sollen für das Feuerwehrvereinsleben und die aktive Einsatzabteilung gewonnen werden. Weiterhin sollen Vernetzung und Dialogbereitschaft verbessert, Transparenz und Offenheit auf beiden Seiten geschaffen, Kompetenzen auf beiden Seiten erweitert und letztlich die Lebensqualität der im Kreis lebenden Menschen gestärkt und Isolation abgebaut werden.

Der Schwerpunkt der Arbeit liegt auf dem Aufbau einer Kommunikationsstruktur zwischen den Feuerwehren, Migrantenorganisationen, interessierten Personen aus der Bevölkerung mit und ohne Migrationshintergrund und Integrationslotsinnen und -lotsen. Dazu gehören neben vielen anderen Maßnahmen die Erarbeitung mehrsprachigen Informationsmaterials, eine Informationskampagne und die Einbindung von Familien aller Bevölkerungsgruppen über die Jugendfeuerwehren zur Nachwuchskräftegewinnung.

Am 20. Juni 2014 startete der „Feuerwehr-Dialog Integration“ mit einer ersten Auftaktveranstaltung im Kreishaus. Dazu eingeladen waren u. a. Feuerwehren, Migrantenorganisationen, Menschen mit und ohne Migrationshintergrund, Integrationslotsinnen und -lotsen sowie Vertreterinnen und Vertreter der Politik. In dieser ersten Veranstaltung, der auch der Landrat beiwohnte, wurde in Vorträgen und Workshops nicht nur der Ist-Zustand von Aktivitäten und Ressourcen beleuchtet, sondern auch Ideen und Strategien für eine gewinnbringende zukunftsorientierte Zusammenarbeit zwischen den Feuerwehren und zuvor genannten Zielgruppen erarbeitet.

Der „Feuerwehr-Dialog“ ist auf ein nachhaltiges und kontinuierliches Wirken ausgerichtet. So wurden mit dieser ersten Veranstaltung erfolgreich Fundamente für die weitere Arbeit der Feuerwehren im Rheingau-Taunus-Kreis gelegt. Der ersten Auftaktveranstaltung folgen nun weitere gemeinsame Seminare, Arbeitsgruppen und Dialogveranstaltungen.

Fast alle Maßnahmen, die mit dieser neuen Kultur verbunden werden, sind in gleicher Weise für Neu- wie Altzugewanderte nützlich. Bei Willkommens-Techniken handelt es sich beispielsweise um Willkommensbroschüren, die einen Überblick über die wichtigsten gesellschaftlichen Handlungsfelder wie Arbeit, Wohnen oder Bildung geben mit entsprechenden Beschreibungen der Funktionen und Aufgaben der dafür verantwortlichen Institutionen, mit den Ansprechpersonen und den Möglichkeiten der Kontaktaufnahme. Informationsmaterial etwa der Industrie- und Handelskammern zur Beratung ausländischer Unternehmen, für Existenzgründungen und für sonstige Fachkräfte ist wichtig für alle Interessierte. Internetportale, die aktuell und übersichtlich in einfacher Form alle relevanten Informationen für Menschen anderer Herkunft bereithalten, sind für alle Menschen von Bedeutung. Regelmäßige Begrüßungen von Neueinwohnerinnen und Neueinwohnern durch Oberbürgermeisterin oder Oberbürgermeister bzw. Landrat oder Landrätin sind für alle Neuen, nicht nur Migranten, ein Akt der Wertschätzung. Patenschaften und Mentoren-Programme helfen allen Menschen bei der Eingewöhnung. Einzig Willkommenspakete, in Modulform für unterschiedliche Zielgruppen mit Erstinformationen, richten sich allein an Neuankömmlinge.



Landkreis Marburg-Biedenkopf – Malwettbewerb „Wir (er)leben Vielfalt“

Integration
bedeutet Zukunft

Die Bevölkerungsstruktur des Landkreises, in dem ca. 241.000 Einwohnerinnen und Einwohner in 22 Städten und Gemeinden leben, ist (regional unterschiedlich) von Einwanderungsprozessen geprägt. Die im Alltag am häufigsten gesprochenen Sprachen sind, neben dem Deutschen, die türkische, die russische, die italienische und die polnische Sprache.

Anlässlich der Feierlichkeiten zum 40-jährigen Bestehen des Landkreises Marburg-Biedenkopf veranstaltete das Büro für Integration gemeinsam mit dem Fachdienst Ausländer und Asyl einen Malwettbewerb für Schülerinnen und Schüler aus Grundschulen unter dem Motto „Wir (er)leben Vielfalt“. Ziel war, Ideen vom gemeinschaftlichen Zusammenleben in gesellschaftlicher Vielfalt zum Unterrichtsthema zu machen, gemeinsame künstlerische Ausdrucksformen solcher Ideen im Rahmen einer Gruppenarbeit zu finden, diese Ideen in eine außerschulische Öffentlichkeit zu transportieren und den Eingangsbereich der Ausländerbehörde des Landkreises aufzuwerten und freundlicher zu gestalten.

Auf die Ausschreibung hin erhielt das Büro für Integration 24 gemeinschaftlich gemalte Bilder oder Bildcollagen aus 13 Kommunen des Landkreises. Das darin am häufigsten wiederkehrende Motiv waren Kinder, die gemeinsam etwas tun, so einmalig, unverwechselbar und vielfältig sie auch sind: tanzen, sich an den Händen halten, spielen. Bei der Preisverleihung zum Tag der offenen Tür der Kreisverwaltung konnten zwölf der eingesandten Bilder einer größeren Öffentlichkeit präsentiert und die zentrale Bedeutung des Themas „Vielfalt im Landkreis Marburg-Biedenkopf“ unterstrichen werden. Sechs der von einer vielfältig besetzten Jury prämierten Bilder werden dauerhaft im Wartebereich der Ausländerbehörde des Landkreises ausgestellt.

Das Projekt ist ein erster Schritt zur Verwirklichung unseres Anliegens, eine Auseinandersetzung mit Ideen des wertschätzenden Zusammenlebens im Bereich der Grundschule zu stärken sowie zugleich eine breitere Aufmerksamkeit auf die Wahrnehmung von gesellschaftlicher Vielfalt zu lenken.

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

Stadt Kassel – Lokale Weiterentwicklung der Orientierungskurse

Alle Bürgerinnen und Bürger der Stadt Kassel, die einen Integrationskurs besuchen, sollen die Möglichkeit erhalten, eine bestmögliche und frühzeitige Unterstützung für das Leben in ihrem neuen Lebensmittelpunkt zu erhalten.

Die lokale Weiterentwicklung der Orientierungskurse ist ein integraler Bestandteil der Integrationskurse. Ziel dabei ist es, die Integration durch die Vermittlung von Wissen über die Strukturen des Gemeinwesens zu unterstützen und die Teilnehmenden dazu zu befähigen, bei Problemen lösungsorientiert Initiativen zu ergreifen. Die akkreditierten Integrationskursträger werden miteinander vernetzt und es wird ein modularisiertes Zusatzangebot entwickelt. Über den Aufbau eines Referentenpools erhalten die Träger die Möglichkeit, je nach Teilnehmerstruktur der Kurse, Module zur kommunalen Verwaltungsstruktur, dem Gesundheitssystem, Ausländerbeirat oder der Agentur für Arbeit zu erhalten.

Durch Exkursionen in die Einrichtungen oder im direkten Austausch mit Mitarbeitenden von Behörden und der Stadtverwaltung werden Berührungspunkte und mögliche Hemmschwellen abgebaut und Strukturen erfahrbar und transparent vorgestellt.

Dabei ist darauf zu achten, dass die Zusammenführung unterschiedlicher Organisationskulturen selbst schon eine interkulturelle Herausforderung mit entsprechenden Absprachen der gesteuerten Zusammenführung und gezielten Maßnahmen der Organisations- und Teamentwicklung bedeutet. Ferner ist zu beachten, dass eine Willkommens- und Anerkennungskultur sich nicht nur auf eine neue Organisationseinheit bezieht, sondern durchgehend für die gesamte Organisation gilt und befördert werden muss.



Herausforderungen durch neue Zuwanderung

Integration geschieht vor Ort. Diese Erkenntnis wird besonders beim Umgang mit „neuen“ Zuwanderungsgruppen deutlich, die aufgrund politischer Entwicklungen und veränderter Freizügigkeitsregelungen auf EU-Ebene nach Hessen ziehen. Die Kommunen entwickeln hier mit gemeinnützigen Trägern unterstützungs- und lösungsorientierte Maßnahmen, die Konfliktpotenzial in den Städten beheben helfen, Vorbehalte abbauen und zeitgleich Neuzugewanderten Orientierungshilfen bieten.

So haben sich beispielsweise die Städte Kassel und Offenbach auf den Weg gemacht, über den Beratungsansatz hinaus eine Anlauf-, Clearing- und Vermittlungsstelle für Zugewanderte aus osteuropäischen EU-Staaten aufzubauen und diese durch „Aktive Hilfe zur Selbsthilfe“ bei der Selbstorganisation zu unterstützen. Darüber hinaus werden niedrigschwellige mehrsprachige Informationsveranstaltungen und -materialien zu verschiedenen Themen (z. B. Bildung, Arbeitsmarkt, Selbständigkeit, Wohnen, Gesundheit) angeboten. Vorhandene Angebote und Freizeitaktivitäten für Jugendliche werden kultursensibel ausgebaut oder der Aufbau eines Netzwerks aus Bildungs- und Beratungseinrichtungen, Verwaltung, Arbeitsagentur und weiteren Akteuren vorangetrieben.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist derzeit die Einbeziehung bulgarischer bzw. rumänischer Zugewanderter in kommunale Gremien, stadtteilbezogene Diskussionsforen, Quartiersmanagement, Feste und Veranstaltungen. Mit diesen Maßnahmen werden der öffentliche Dialog, der Austausch und die gegenseitige Akzeptanz gefördert.

Erfolgsfaktoren

Das Thema „Willkommens- und Anerkennungskultur“ ist noch relativ neu. Es gibt zwar erste Erfahrungen aus der Praxis, aber noch kein gesichertes Wissen über die richtige Umsetzungsstrategie. „Das einzig richtige Konzept gibt es nicht“ (Prytula 2014:25). Das Vorgehen hängt ab von den jeweiligen regionalen Gegebenheiten, den historischen Entwicklungen, der Bereitschaft der notwendigen Akteure zur Zusammenarbeit und vor allem von den jeweiligen konkreten Zielsetzungen. Gleichwohl lassen sich Faktoren benennen, die für die erfolgreiche Umsetzung einer Anerkennungs- und Wertschätzungskultur zielführend erscheinen (vgl. Prytula 2014:16 ff.):

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

Mit dem Bekenntnis zu einer Kultur des Willkommens, der Anerkennung und Wertschätzung sowie der Schaffung einer dafür geeigneten neuen Verwaltungsstruktur sind Organisation und Mitarbeiterschaft der Kommune gefordert. Es geht um eine Haltungs- und Kulturveränderung, um die von allen getragene gesellschaftliche Grundhaltung der Anerkennung und Wertschätzung. Diese muss als eine Art neuer Staatsräson von den politischen und gesellschaftlichen Repräsentanten beispielhaft vertreten werden. Ihre Verantwortung ist es, glaubwürdig für eine gleichberechtigte Teilhabe aller einzutreten, inklusive Strukturen für Zugehörigkeit von Anfang an zu schaffen und die dafür notwendigen strukturellen Veränderungen zu betreiben.

Fazit

Das braucht eine „neue“ Verwaltung auf der Basis einer wirklichen Anerkennungs- und Wertschätzungskultur. Dafür sind die interkulturelle Orientierung und Öffnung der Strukturen aller einschlägigen Institutionen und Organisationen Voraussetzung und Gelingensbedingung. Für den Prozess der interkulturellen Öffnung ist die zunehmende Diskussion um eine Anerkennungskultur hilfreich, weil darauf verwiesen werden kann, dass Anerkennungs- und Wertschätzungskultur eine Kulturveränderung der herrschenden Strukturen bedeutet und dass Kulturveränderung nur durch einen Prozess der Organisationsentwicklung angestoßen werden kann. Für die Anerkennungskultur umgekehrt kann die Frage nach deren Einführung in der Verwaltung nur mit dem Hinweis auf die Notwendigkeit tief greifender Veränderungen von handelnden Personen und von den ihr Handeln bestimmenden Strukturen beantwortet werden. Ein kommunales Integrationsmanagement als politisches Gesamtkonzept setzt dafür den Rahmen.

Willkommens-, Anerkennungs- und Wertschätzungskultur sind somit nur realisierbar im Dreiklang mit interkultureller Öffnung und Integrationsmanagement, weil Wertschätzung nicht von selbst entsteht. Interkulturelle Öffnung bezieht sich auf Institutionen und deren Mitarbeiterschaft, Willkommenskultur umfasst auch die Zivilgesellschaft und insofern alle Bürgerinnen und Bürger. Ansatzpunkt für staatliches Handeln sind zwar die Institutionen. Dennoch kann über sozialräumliche Arbeitsansätze unter Einbeziehung zivilgesellschaftlicher Akteure auch die Willkommenskultur insgesamt gestärkt werden. Deshalb wird im Folgenden dargestellt, wie interkulturelle Öffnung erreicht und Integrationsarbeit gewährleistet werden kann.

Kreis Offenbach – Rettungsdienst und kulturelle Vielfalt

Vielfalt und Internationalität prägen unsere gegenwärtige Gesellschaft, auch die des Kreises Offenbach. In seinen Kommunen leben rund 340.000 Menschen. Knapp ein Drittel der Bevölkerung des Kreises weist einen Migrationshintergrund auf, wobei rund 15 Prozent der Bevölkerung keine deutsche Staatsbürgerschaft hat. Diese multinationale Zusammensetzung birgt einerseits Chancen und Ressourcen in sich, stellt andererseits aber auch alle Beteiligten vor neue Aufgaben und Herausforderungen.

Auch bei den Akteuren der Rettungsdienste besteht der Anspruch, der Vielfalt in der Gesellschaft professionell zu begegnen und den Anforderungen bei der medizinischen Versorgung der Bürgerinnen und Bürger bestmöglich gerecht zu werden. Daher ist das Thema „Rettungsdienst und kulturelle Vielfalt“ im Kreis Offenbach schon länger sehr präsent und wird intensiv diskutiert. Um die interkulturelle Öffnung dieser Institution strukturell zu verfolgen, hat sich eine Arbeitsgruppe, bestehend aus der Leitungsebene der Rettungsdienste und dem Integrationsbüro des Kreises etabliert und mit der Entwicklung eines Mitarbeiterschulungskonzeptes bereits erste Schritte angestoßen.

Unter dem Titel „Kein Stress mit Vielfalt!“ wurden seit September 2014 120 hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rettungsdienst in zweitägigen Workshops für ihren interkulturellen Arbeitseinsatz geschult. Ziel dieser Fortbildungen war es, Vielfalt als gesellschaftlichen Normalzustand anzuerkennen, Erfahrungen auszutauschen und Strategien zu entwickeln, um entstehende Konflikte im Einsatz angemessen zu bewältigen und daraus hervorgehende Stressfaktoren möglichst zu minimieren.

Parallel zur Stärkung der Handlungskompetenzen von Rettungsdienstmitarbeiterinnen und -mitarbeitern gilt es jedoch, den Prozess der interkulturellen Öffnung auch an anderer Stelle anzugehen, um ihn langfristig und nachhaltig in der Institution zu verankern. Neben Informationsveranstaltungen sind die Einstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund sowie die Verankerung der Vermittlung von interkulturellen Kompetenzen im Ausbildungsprogramm wichtige Bausteine. Darüber hinaus soll eine intern verantwortliche Person, die das Thema „Interkulturalität“ im Betrieb weiter verfolgt und als direkter Ansprechpartner mit dem Integrationsbüro kooperiert, installiert werden. Auf dieser Grundlage soll der Prozess der IKÖ auch in Zukunft weiter forciert und begleitet werden.



Teil 2: Interkulturelle Orientierung und Öffnung

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

Zur Notwendigkeit interkultureller Öffnung

Beispiele für Zugangsbarrieren:

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

Paritätisches Bildungswerk: „Barrierefrei zur Integration“

Das Projekt „Migrantinnen und Migranten – barrierefrei zur Integration“ hatte zum Ziel, die Teilhabechancen von Menschen mit Migrationshintergrund und einer Behinderung oder chronischen Krankheit zu verbessern, und zwar auf einer Ebene, auf der gesellschaftliche Veränderung stattfindet: den Institutionen unserer Lebenswelt. Das Projekt wurde vom Hessischen Ministerium für Soziales und Integration gefördert und lief vom 1. Februar 2011 bis 31. März 2014.

Unser Fokus lag darauf, Fortbildungen für Multiplikatorinnen und Multiplikatoren sowie Veränderungsprozesse in Einrichtungen durchzuführen. Zum einen ging es darum, Fachleute und behinderte Menschen für die Belange von Menschen mit Migrationshintergrund zu sensibilisieren. Zum anderen sollten Engagierte aus dem Migrationsbereich für die Belange von Menschen mit Behinderungen angesprochen werden, die spezifische Perspektive von Menschen mit Migrationshintergrund und Behinderung – sowohl Auswirkungen der potenziellen Doppelbelastung als auch die konstruktive Perspektive auf die Welt – für Einrichtungen und Akteure der Zivilgesellschaft sichtbar zu machen und die Praxis der Institutionen sinnvoll zu verändern.

Es galt, diese Ziele mit Fortbildungen, Beratungen und Organisationsentwicklungsprozessen zu erreichen. Nach Ende des Förderzeitraums sind die im Projekt entwickelten und ausdifferenzierten Module Teil unseres Regelangebots geworden. Im Einzelnen sind das Inhouse-Fortbildungen rund um die Themen Menschen mit Migrationshintergrund und Behinderung und inklusiver Kommunikationskompetenz sowie Begleitung und Entwicklung inklusiver Öffnungsprozesse für Einrichtungen und Behörden.

Viele Menschen mit Migrationshintergrund sind noch immer in den Maßnahmen der Bildung und Erziehung, bei der Vermittlung in Ausbildung und Arbeit, in der Gesundheitsförderung und -versorgung oder bei der Nutzung kultureller Angebote unterrepräsentiert.

Hier setzt das Landesprogramm WIR an: Es geht um strukturelle Veränderungen mit dem Ziel, diese Regelinstitutionen interkulturell zu öffnen und auf den kompetenten Umgang mit Vielfalt hin zu verändern. Das wesentliche Ziel eines Öffnungsprozesses besteht darin, einen gleichberechtigten Zugang aller zu den Angeboten der Versorgungsstruktur (wie soziale Dienste, Bildungseinrichtungen, Gesundheitsversorgung, Kulturangebote usw.) zu ermöglichen – unabhängig von Herkunft, Geschlecht, Alter, Lebensweisen etc. Darauf ist bei einer adressatenorientierten Ausgestaltung von Angeboten zu achten. Denn das Kriterium „Migrationshintergrund“ hat allein wenig Aussagekraft, es geht vielmehr um die jeweilige Lebenswelt mit ihren Subkulturen und Migrantennmilieus.

Interkulturelle Öffnung der Wohlfahrtsverbände: „Voneinander lernen!“

Auch Wohlfahrtsverbände mit ihren Orts- und Kreisverbänden kommen nicht umhin, sich bewusst mit dem Thema interkulturelle Öffnung auseinanderzusetzen. Dies bedeutet weg von speziellen Angeboten für Menschen mit Migrationshintergrund hin zu Projekten und Aktivitäten, Angeboten und Dienstleistungen, die allen hier lebenden Menschen gerecht werden. Dies stellt eine große Herausforderung für die Einrichtungen und Dienste dar, denn Führungskräfte und Mitarbeitende – seien es Haupt- oder Ehrenamtliche – müssen sich auf die unterschiedlichen Anforderungen neu einstellen und gegebenenfalls neu aufstellen.

Um eine Öffnung für Vielfalt zu erreichen, werden unterschiedliche Wege bzw. Ansatzpunkte erprobt. Unter dem Motto „Vielfalt gewinnt“ wird zunächst eine interkulturelle Öffnung der Freiwilligenarbeit angestrebt, die Auseinandersetzung mit interkulturellen Konzepten initiiert oder die Implementierung kultursensibler Betreuung und Pflege in Diensten und Einrichtungen gestartet. Ein wichtiger Aspekt ist die Gründung von Arbeitskreisen u. a. mit Blick auf die Schaffung kultursensibler „Plätze“ in Alten- und Pflegeheimen.

Bei allen Projekten findet in diesem Zusammenhang eine Auseinandersetzung mit der Leitbildfrage statt, um die interkulturelle Öffnung auf allen Ebenen – d. h. persönlich, fachlich und strukturell – zu etablieren. Die Anpassung der Angebotsstruktur wird in Bezug zur Personalentwicklung, zum Qualitätsmanagement und zur Vernetzung bestehender Angebote gesetzt. Ziel ist dabei auch die Identifizierung und die Beseitigung von Zugangsbarrieren.

Die Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung des AWO-Kreisverbandes Fulda Stadt und Land e. V., des AWO-Kreisverbandes Lahn-Dill e. V. sowie des Caritasverbandes Darmstadt e. V. sollen und werden Vorbild sein für andere hessische Orts- und Kreisverbände. „Voneinander lernen“ ist hier die wichtige Devise.

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

Landkreis Bergstraße – Interkulturelle Öffnung der Seniorenhilfe

In den 22 Kommunen im Kreis Bergstraße leben insgesamt 260.000 Menschen, davon ca. 24.000 Personen mit einer ausländischen Staatsangehörigkeit (Stand: 31.12.12), was einem Anteil von ca. 9 Prozent entspricht. Alle Migrantinnen und Migranten eingerechnet, liegt der Anteil bei geschätzt 17 Prozent. Demgegenüber sind mit rund 2.250 Personen die über 65-Jährigen ausländischen Männer und Frauen eine derzeit vergleichsweise kleine, aber beständig anwachsende Gruppe.

Im Jahr 2009 veröffentlichte der Kreis Bergstraße einen ersten Bericht zum Thema „Alter und Migration“. Hier wurde bereits deutlich, dass Migrantinnen und Migranten nur schwer Zugang zu den allgemeinen und regionalen Angeboten der Altenhilfe finden. Einerseits fehlt es an zielgruppenorientierten Zugangswegen und Informationen, andererseits werden migrations-spezifische Themen kaum aufgegriffen.

Mit der Qualifizierung und dem Einsatz von Seniorenunterstützern, die selbst einen Migrationshintergrund haben, soll hier Abhilfe geschaffen werden. Im Rahmen des hessischen WIR-Programms wurde die Möglichkeit eröffnet, „MIA“ (Migranten im Alter) in Angriff zu nehmen. Die Fachstelle des Kreises „Leben im Alter“, die Ausländerbeauftragte und die WIR-Koordinatorin konnten durch die Ansprache von Migrantenorganisationen, in Senioren-Sprachkursen u. Ä. Migrantinnen und Migranten finden, die sich als Mittler zu Einrichtungen der Altenhilfe engagieren wollen.

Sechs mindestens zweisprachige Seniorenunterstützer aus vier verschiedenen Ländern nahmen im Jahr 2014 an einer mehrteiligen Basis-Fortbildung teil. Sie besuchten Beratungsstellen sowie Einrichtungen und Freizeitangebote für alte Menschen. Ziel ist es, dass die Seniorenunterstützer zukünftig Kontakte zu diesen Institutionen vermitteln und gegebenenfalls kleinere Informationsveranstaltungen durchführen können.



Interkulturelle Öffnung bringt allen etwas

Der Prozess der interkulturellen Öffnung kann viele Vorteile bringen: Eine bessere Zielerreichung durch erhöhte Dienstleistungs- und Nutzerorientierung, höhere Kreativität durch die Einbeziehung vielfältiger Sichtweisen, eine gesteigerte Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten sowie die Schaffung einer produktiven Gesamtatmosphäre. Der Schwerpunkt aller Anstrengungen wird deshalb bewusst auf die Frage nach den strukturellen Veränderungsnotwendigkeiten von Regelangeboten und Institutionen gelegt.



Hochtaunuskreis: Interkulturelle Öffnung des Fachbereichs Soziale Dienste

Der Hochtaunuskreis besteht aus 13 Gemeinden mit der Kreisstadt Bad Homburg v. d. Höhe. Dort leben rund 230.000 Einwohner, davon sind ca. 30.000 nicht deutscher Herkunft, wobei die geschätzte Zahl an Menschen mit Migrationshintergrund höher liegt. Seit 2011 ist der Hochtaunuskreis Mitglied der Charta der Vielfalt. Nach Verabschiedung des Integrationskonzeptes „Leben in Vielfalt“ im Jahr 2013 hat sich anschließend ein Integrationsbeirat konstituiert.

Für das Jahr 2014 war die interkulturelle Öffnung des Fachbereichs Soziale Dienste (Jugendamt) vorgesehen. Die Schulungen wurden auf zwei Module aufgeteilt. Die ersten Schulungen zur allgemeinen Sensibilisierung für das Thema Vielfalt wurden bereits durchgeführt. In dem zweiten Teil der Schulung sollte durch Praxisbeispiele die Umsetzung kultursensibler Kommunikation eingeübt werden. Ziel war es, eine Willkommenskultur zu entwickeln und die interkulturellen Kompetenzen zu verbessern. Die Schulungen haben bisher zu lebhaften Diskussionen im Fachbereich geführt, auch im Hinblick auf eine Veränderung des Inputs und der Methodik. Ziel dabei war es, die Schulung so praxisnah wie möglich zu gestalten.

Für das Jahr 2015 ist das „Azubi-Projekt“ geplant. Die Aufgabe der Auszubildenden besteht darin, Ideen zu sammeln, wie für die Ausbildung in der Verwaltung geworben werden kann. Ziel ist es, auch Jugendliche mit Migrationshintergrund anzusprechen, indem z. B. die Mehrsprachigkeit als ein besonderer Vorteil im Rahmen der Verwaltung herausgestellt wird. Die Auszubildenden und die Mitglieder der Personalsteuerungsgruppe sammelten Ideen für ein Video. Der Fachbereich Jugendförderung wurde mit einbezogen und die Idee erarbeitet, gemeinsam mit dem Jugendbildungswerk im Bahnhof Usingen ein Video-Seminar über fünf Tage durchzuführen, bei dem die Auszubildenden professionell angeleitet werden.

Mit dem interkulturellen Ansatz ist auch ein Paradigmenwechsel verbunden:

**Paradigmenwechsel 1:
von einer Minderheiten- zur Mehrheitsperspektive**

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

Landkreis Gießen: „Altwerden in einem fremden Land“

Ende 2013 hatte der Landkreis zusammen mit der Stadt Gießen ca. 254.000 Einwohner, davon etwa 22.000 Ausländer – das entspricht ca. 8,5 Prozent. Verbindliche Zahlen über die Zusammensetzung der Bevölkerung in Bezug auf Migrationshintergrund liegen nicht vor – der Anteil an Spätaussiedlern (vor allem im Osten des Kreises) und Eingebürgerten liegt aber deutlich höher.

Auch im Landkreis Gießen steigt die Zahl der Senioren mit Migrationshintergrund kontinuierlich an. Viele von ihnen leben seit 30 Jahren und mehr in unserer Region und haben den Kreis und ihre kommunalen Gemeinden als Heimat angenommen. Anders als erwartet, wird die Mehrzahl der älteren Migrantinnen und Migranten nicht auf Dauer in das Herkunftsland zurückkehren.

Es ist absehbar, dass die Pflegebedürftigkeit auch bei den älteren Bürgerinnen und Bürgern mit Migrationshintergrund zunehmen wird. Oberstes Ziel der Altenhilfeplanung ist ein selbstständiges und eigenverantwortliches Leben im Alter, auch bei Pflegebedürftigkeit. Dies gelingt am effektivsten durch rechtzeitige Intervention bzw. Vorsorge, damit eine möglichst hohe Lebensqualität erhalten bleibt und die Kosten für alle Beteiligten möglichst niedrig gehalten werden können.

Es ist daher beabsichtigt, im Kreisgebiet Informationsveranstaltungen in Zusammenarbeit mit der Beratungs- und Koordinierungsstelle für ältere und pflegebedürftige Menschen in der Stadt und im Landkreis Gießen (BeKo), dem Kreisausländerbeirat und der Altenhilfeplanung, die beim Fachdienst Soziales des Landkreises Gießen angebunden ist, zu organisieren.

Dabei soll auf folgende Fragen eingegangen werden:

- Wo finde ich Informationen zu Hilfe und Unterstützung im Krankheitsfall?
- Welche Informationen brauche ich?
- Welche Vorsorge kann ich treffen, damit ich auch bei eingeschränkter Gesundheit sicher leben kann?
- Welche Angebote gibt es in meinem Wohnumfeld zur Stärkung meiner Fitness bzw. Gesundheit?
- Welche Hilfe- und Unterstützungsangebote kommen im Fall einer Pflegebedürftigkeit infrage?

Ziel bei der Pflege und Betreuung sollte sein, individuell vorhandene Ressourcen und Kompetenzen bei allen Beteiligten zu berücksichtigen und zu nutzen. Zusammenhänge von Gesundheit, Krankheit und Alter vor dem jeweiligen kulturellen Hintergrund müssen verstanden und gedeutet werden.

Paradigmenwechsel 2: von der Defizit- zur Ressourcenorientierung

Lange vorherrschend und noch immer nicht völlig überwunden ist ein Blick auf zugewanderte Familien, der erst einmal die Defizite, Probleme und Schwierigkeiten entdeckt und die Stärken der Menschen kaum zu erkennen vermag. In einer interkulturellen Orientierung wird wahrgenommen,



Hanau:
ehrenamtlich aktive
Stadtteilmütter

welche enormen Leistungen etwa im Prozess der Migration von diesen Menschen erbracht worden und welche Ressourcen damit verbunden sind, die Anknüpfungspunkte für ein gemeinsames Arbeiten sein können.

Paradigmenwechsel 3: von der Personal- zur Organisationsentwicklung

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

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

Paradigmenwechsel 4: von der Organisations- zur Gesellschaftsveränderung

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

„Interkulturelle Orientierung“ (Handschuck/Schröer 2012) bedeutet, dass Anerkennung, Wertschätzung, Offenheit und Gleichbehandlung die Leitlinien für eine Organisation und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind. Schon hier wird die Nähe zur neuen

Interkulturelle Orientierung

Diskussion um eine Willkommens- und Anerkennungskultur sichtbar. Es geht darum, innere Einstellungen, also die Haltung zu verändern, mit der Menschen einander begegnen. Eine solche Haltung drückt sich im

Leitbild einer Organisation aus, muss sich in den Zielen wiederfinden und verpflichtet als Querschnittsaufgabe alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen hierarchischen Ebenen und in allen Bereichen. Entscheidend dafür ist eine Personalentwicklung, die interkulturelle Kompetenz fördert. Es geht um den Erwerb von Handlungskompetenz und die Aneignung von Wissen, um in der Migrationsgesellschaft mit Zugewanderten so umgehen zu können, dass ihnen unter Anerkennung ihrer Fähigkeiten eine gleichberechtigte Teilhabe ermöglicht wird.

Marburg: Verwaltung als interkulturell offene und interessierte Arbeitgeberin

Diversity ist
Realität in
unserem Land

Marburg ist eine Universitätsstadt mit fast 80.000 (72.500 mit erstem Wohnsitz) Einwohnerinnen und Einwohnern. Der Anteil der Menschen, die einen Migrationshintergrund haben, liegt bei ca. 22,1 Prozent (davon 7,9 Prozent ohne deutsche Staatsangehörigkeit). Menschen aus 141 Nationen leben, studieren und arbeiten hier und lassen mit Besuchern aus aller Welt ein weltoffenes Bild der Stadt entstehen.

Während im Rahmen der kommunalen Integrationspolitik auf der Ebene der Entwicklung der Zivilgesellschaft und der Diversität der Stadtgesellschaft sehr vielfältige positive Veränderungen stattgefunden haben, steht eine entsprechende Weiterentwicklung der Verwaltung mit ungefähr 1.500 Beschäftigten noch bevor. Aus diesem Grund hat der Oberbürgermeister die Entwicklung eines Diversity-Konzepts in Auftrag gegeben, um soziale Vielfalt konstruktiv zu nutzen. Es soll die systematische Weiterführung der Ansätze der bisherigen interkulturellen Öffnung der Verwaltung im Rahmen eines Konzeptes „Transkulturelle Öffnung der Verwaltung“ umfassen.

Die strategische Umsetzung erfolgt durch die WIR-Koordination mit der Unterstützung einer aus den Fachbereichen, Fachdiensten und Referaten bestehenden Steuerungsgruppe. Im ersten Schritt hat eine aktivierende Befragung innerhalb der Verwaltung dazu gedient, die

Befragten zu motivieren, ihre Ideen zu äußern und sich für interkulturelle Belange zu öffnen. Anhand der Ergebnisse und unter Berücksichtigung der Vorschläge der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden die nächsten Maßnahmen in Form von inter- und transkulturellen Schulungen sowie der Gewinnung von Personal mit Migrationshintergrund durchgeführt.

Das erste Ergebnis der Befragung ist als sehr erfolgreich zu werten: Gespräche innerhalb der Verwaltung wurden angeregt und weiterer Informationsbedarf wurde deutlich. Der begonnene Prozess der „Transkulturellen Öffnung der Verwaltung“ wird konsequent weitergeführt. Dafür sind allerdings ein längerer Zeitraum und viel Geduld erforderlich.

Interkulturelle Orientierung meint also anzuerkennen, dass Menschen verschieden sind, dass sie sich unterscheiden in Sprache und Verhalten, darin, wie sie sich darstellen und verständigen, wie sie leben und arbeiten. Das macht die Kultur eines jeden Menschen aus. Interkulturalität bezeichnet das Verhältnis zwischen diesen unterschiedlichen Lebensformen und umfasst Unterschiede des Geschlechts, des Alters, der Herkunft, der körperlichen Befähigung, aber auch der sozialen und wirtschaftlichen Lage. In diesem weiten Verständnis ist der Begriff gut anschlussfähig an den Ansatz Diversity-Management.

Interkulturelle Orientierung

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

Interkulturelle Öffnung

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



Interkulturelle Öffnung

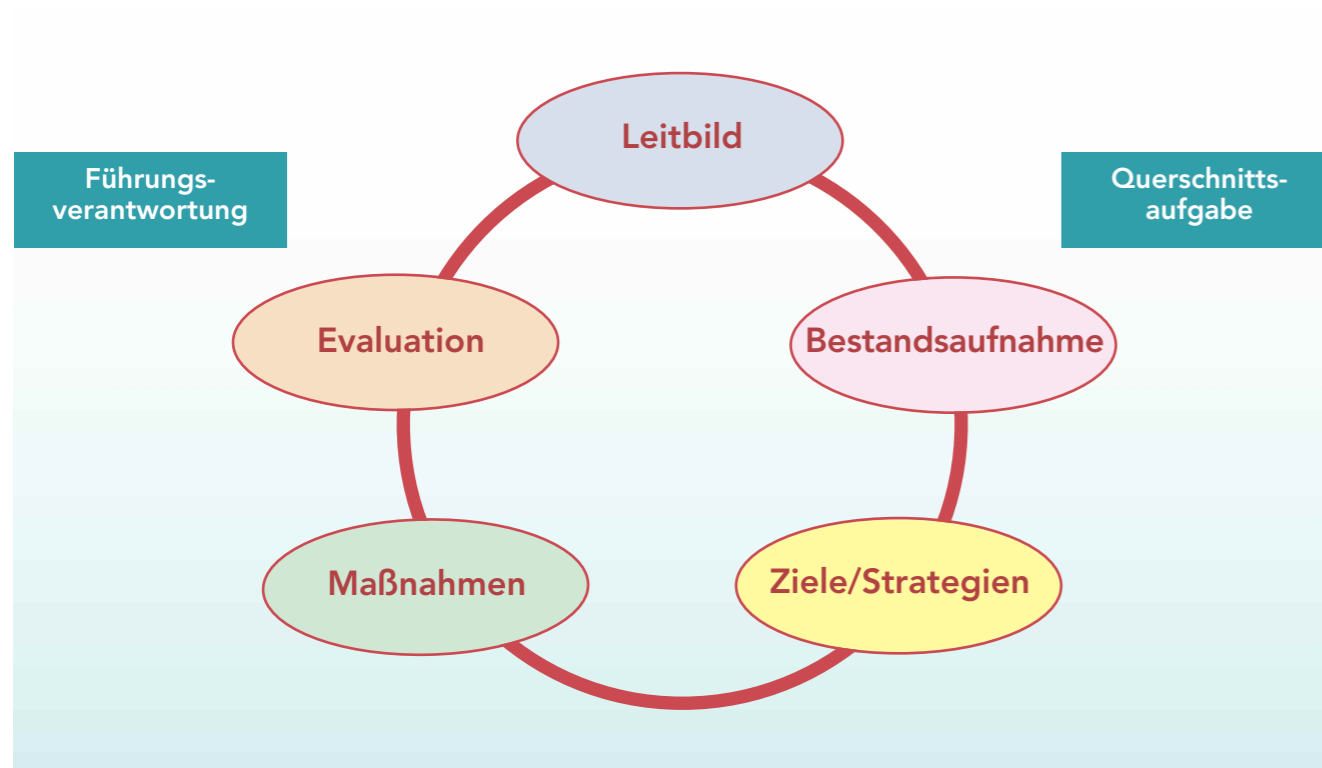
Interkulturelle Öffnung ist die Umsetzung der interkulturellen Orientierung. Denn eine neue Orientierung allein reicht nicht. Entscheidend für den Erfolg unseres Handelns sind die Strukturen, in denen wir arbeiten. Interkulturelle Öffnung bedeutet eine kritische Analyse der bestehenden Strukturen mit ihren Zugangsbarrieren und einen Entwicklungsprozess, der diese Strukturen verändert. Interkulturelle Öffnung betrifft demnach alle Bereiche einer Organisation im Sinne einer Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklung und ist Querschnittsaufgabe. Interkulturelle Fortbildungen allein reichen nicht aus, weil sich Organisationen dadurch nicht nachhaltig verändern.

In einer Vielfaltsperspektive geht es darum, alle Strukturen, Angebote, Maßnahmen und Dienstleistungen an die Bedürfnisse einer ethnisch, sozial und kulturell vielfältigen kommunalen Gesellschaft anzupassen.

Bewährtes Vorgehen

Die interkulturelle Öffnung von Organisationen verändert diese, ist also ein Prozess der Organisationsentwicklung und zugleich der Personalentwicklung. Das macht die zentrale Bedeutung und Verantwortung der kommunalen Organisations- und Personalämter deutlich. Wenn Sie sich für diesen Veränderungsprozess Ihrer Organisation entschieden haben, sollten Sie ein Vorgehen wählen, das nach allen Erfahrungen für den Erfolg grundlegend ist. Das ist die strategische Steuerung. Sie gibt Orientierung, richtet den Fokus des Handelns auf vereinbarte Ziele, ermöglicht ein gemeinsames Vorgehen und ist Basis für wirksames Handeln.





Hier wird ein idealtypisches Vorgehen beschrieben. In der Praxis wird man nicht immer in dieser Reihenfolge oder Schritt für Schritt vorgehen können. Das können Sie nur aus Ihrer Situation heraus entscheiden. Aber ohne Ist-Analyse, Zielentwicklung und Maßnahmenplanung wird man kaum erfolgreich sein.

Stadt Darmstadt: Interkulturelle Öffnung – Personal- und Organisationsentwicklungskonzept

In Darmstadt leben rund 150.000 Einwohnerinnen und Einwohner, davon etwa 25.000 Ausländerinnen und Ausländer.

Seit 2012 ist die Integrationspolitik der Wissenschaftsstadt Darmstadt beim Oberbürgermeister angesiedelt. Im Jahr 2012 erschien der Integrationsbericht der Wissenschaftsstadt Darmstadt mit dem Titel: „Weltoffenes Darmstadt leben und gestalten. Bericht zur kommunalen Integrationspolitik und Integrationsarbeit“, der vom Magistrat und der Stadtverordnetenversammlung beschlossen wurde. Die interkulturelle Öffnung der Verwaltung wurde dabei als erste fachpolitische Handlungsempfehlung festgelegt. Der Grund liegt in der Tatsache, dass die kommunale Verwaltung die erste Anlaufstelle für Zugewanderte ist – „Visitenkarte“ der Stadt Darmstadt. Die im Rahmen der interkulturellen Öffnung der Verwaltung entstehende bzw. auszubauende Willkommenskultur wird als wichtiger Standortfaktor betrachtet.

Zwischen 2012 und 2014 fanden unter Beteiligung des Büros des Oberbürgermeisters drei Workshops zu interkultureller Öffnung mit externen Beratern unter Federführung des Amtes für Interkulturelles und Internationales statt. Im Mai 2014 wurde die Steuerungsgruppe „Interkulturelle Öffnung der Stadtverwaltung“ im Rahmen einer durch den Oberbürgermeister initiierten konstituierenden Sitzung gegründet. Mitglieder dieser Steuerungsgruppe sind die Führungskräfte der Zentralen Steuerungsunterstützung, des Amtes für Interne Dienste, des Frauenbüros sowie des Gesamtpersonalrats. Das Gremium soll ein Gesamtkonzept erarbeiten.

In Managementtheorien und Qualitätsmanagement sind diese Überlegungen systematisiert und in einem Kreislauf dargestellt worden, der die wesentlichen Elemente für einen erfolgreichen Prozess des organisatorischen Wandels benennt.

Wetteraukreis: Bestandsaufnahme interkulturelle Öffnung mit dem Fachdienst Personal

In den 25 Städten und Gemeinden des Wetteraukreises leben rund 300.000 Menschen, von denen rund 19 Prozent einen Migrationshintergrund aufweisen. Mit dem WIR-Programm will der Wetteraukreis die Kreisverwaltung interkulturell öffnen, um sich für die Anforderungen einer von Vielfalt geprägten Gesellschaft fit zu machen und gleichzeitig die sich bietenden Chancen zu nutzen.



In der ersten Phase des Öffnungsprozesses wurde eine Bestandsaufnahme im Fachdienst Personal durchgeführt. Ziel war es, bestehende Ansätze und Hürden zu identifizieren, um in der zweiten Phase praxisnahe Ziele und Maßnahmen formulieren zu können. Zu diesem Zweck erfolgte eine Auswertung von Dokumenten, begleitet von Hospitationen im Fachdienst Personal. Darauf aufbauend wurde ein Workshop für die Mitarbeitenden des Fachdienstes konzipiert, der unter dem Titel „Vielfalt in der Kreisverwaltung“ sowohl sensibilisieren als auch Raum für die Äußerung von Ideen und Bedürfnissen geben sollte. Parallel dazu wurden Erfahrungen und Anregungen aus Gesprächen mit verschiedenen Interessenvertretern, wie z. B. dem Kreisausländer- und dem Integrationsbeauftragten, in die Bestandsaufnahme mit aufgenommen.

Nun ist es entscheidend, die Führungskräfte und Mitarbeitenden mitzunehmen und den Nutzen einer interkulturellen Öffnung der Verwaltung deutlich herauszuarbeiten. Die Grundlage dafür stellt ein offener und stetiger Austausch dar.

Organisationsprozesse leben vom Diskurs

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

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

Bestandsaufnahme

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

Stellen Sie sich für den **Einstieg die Fragen**: Wo bin ich persönlich als Führungskraft, als Mitarbeiterin und Mitarbeiter in meinem Verantwortungsbereich gut? Welche Erfahrungen und Kenntnisse bringen wir als Team, als Organisation schon mit? Haben wir bereits Mitarbeitende mit Migrationserfahrung, welcher Art auch immer? Haben wir in unseren Netzwerken Kontakte zu Organisationen der Migrationsarbeit, vielleicht sogar zu Migrantenorganisationen und Selbsthilfeinitiativen? Welche Zugangshindernisse fallen besonders auf?

Landkreis Fulda: Integrationsarbeit – interne Bestands- aufnahme

Der Landkreis Fulda hat eine Fläche von 1.380,4 km² mit 23 Gemeinden. Die Bevölkerung des Landkreises Fulda zusammen mit der Stadt Fulda beläuft sich auf rund 216.000 Einwohnerinnen und Einwohner, davon rund 11.000 Ausländerinnen und Ausländer (ca. 5 Prozent).

Zur Vorbereitung und Erstellung eines Maßnahmenplanes zum Thema Integration will der Landkreis Fulda zunächst eine Bestandsaufnahme durchführen. Bestimmte Mitarbeiter ausgewählter Fachdienste wurden zu folgenden Fragestellungen interviewt:

- Welche Berührungspunkte gibt es zum Thema Migration?
- Welche Projekte/Arbeitsgruppen/Ideen gibt es diesbezüglich? Sind und wenn ja wie sind diese außerhalb des Fachdienstes bekannt?
- Welche internen und externen Rahmenbedingungen müssen aus Sicht des Fachdienstes für eine gelingende Integrationsarbeit vorhanden sein? Welche Defizite sind bereits erkennbar?
- Welche Erwartungen bestehen an die Verwaltungsleitung?

Zunächst wurde telefonisch und zusätzlich per Mail der Kontakt mit den Fachdienstleitern gesucht. Die Umsetzung erfolgte in Kooperation mit zwei Studiengruppen der Hochschule Fulda des Fachbereichs Sozial- und Kulturwissenschaften, die einige der Interviews führten und auswerteten. In den ausführlichen Interviews ergaben sich teilweise sehr offene Gespräche, in denen auch ganz klar Defizite angesprochen wurden. Zum Teil war der Weg in die Fachdienste etwas mühsam aufgrund von Informationsdefiziten. Die Ergebnisse werden der Verwaltungsleitung vorgestellt; darauf aufbauend soll dann ein Maßnahmenplan erstellt werden.



Ziele

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

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

Passgenaue Leistungen haben geringere Kosten zur Folge, wie sich das beispielsweise bei den Hilfen zur Erziehung der Jugendhilfe zeigt. Eine stationäre Unterbringung in einem Heim kostet viel Geld. Eine Fehlentscheidung aufgrund fehlender kultursensibler Diagnostik, die rückgängig gemacht werden muss, führt somit zu vermeidbaren Kosten.

Es ist hilfreich, **als Fragen zu formulieren**, was in Zielen umgesetzt werden soll. Also: Wie sichern wir einen wertschätzenden Umgang mit Menschen mit Migrationshintergrund in unserer Kommune? Wie erhöhen wir deren Anteil an unseren Nutzerinnen und Nutzern? Wie erweitern wir die Mitarbeiterschaft um Menschen mit Migrationshintergrund? Wie fördern wir die Sensibilität der Mitarbeiterschaft, wie deren kulturelle und interkulturelle Kompetenz? Welchen Gewinn hat die eigene Organisation von der Zielerreichung? Welche Instrumente der Evaluation und der Nutzerbefragung sind für unsere Einrichtungen geeignet?



Maßnahmenplanung

Anknüpfend an die Ressourcen und Fähigkeiten der Kommune geht es nach der Analyse der Zugangsbarrieren um die Frage, was denn wichtige Arbeitsfelder und relevante Arbeitsprozesse für eine erfolgreiche interkulturelle Orientierung und Öffnung sein können und ob es weiterer, besonderer Maßnahmen bedarf, um das Ziel der interkulturellen Öffnung zu erreichen. Relevante Arbeitsprozesse für den Erfolg der interkulturellen Öffnung sind etwa die interkulturelle Qualifizierung der Mitarbeiterschaft, Überlegungen zum (Personal-)Marketing, neue Strukturen in der Aufbau- und Ablauforganisation und der Vernetzung oder die Gestaltung interner Kommunikationsprozesse. Klassische Prozesse dieser Art sind ferner der Erstkontakt in einer Beratungsstelle, die Anmeldung eines Kindes in einer Bildungsinstitution, die Diagnose von gesundheitlichen Beschwerden usw.

Gießen: Handlungskonzept Integration

Gießen ist eine wachsende Stadt mit über 80.000 Einwohnerinnen und Einwohnern. Rund ein Drittel der Stadtbevölkerung hat einen Migrationshintergrund.

Auf der Grundlage eines Beschlusses der Stadtverordnetenversammlung erarbeitet der Magistrat der Universitätsstadt das Handlungskonzept Integration. Den Bedürfnissen unterschiedlicher Gruppen Rechnung tragend, wurden Arbeitsgruppen gebildet. Die WIR-Koordination hat die Regiestelle für die AG Ausbildung/Wirtschaft/Wissenschaft inne, in dieser kommen u. a. die Vertreter beider Hochschulen, der Arbeitsverwaltung, der Migrantenorganisationen, der ausländischen Studierenden und berufsbildenden Schulen sowie der Weiterbildungsträger zusammen.

In der ersten Sitzung der AG wurden bedeutsame Übergänge (Schule/Beruf und Studium/Beruf) identifiziert und mit dem Thema Migration in Kontext gesetzt. In der zweiten Sitzung arbeiteten die Teilnehmenden an der Beschreibung der Situation und trugen Ideen zu möglichen Handlungsempfehlungen zusammen. So wurde es zunächst allen Beteiligten ermöglicht, ihre jeweilige Perspektive und ihren Arbeitskontext auf den Begriff „Integration“ zu beziehen. Darauf aufbauend wurden konkrete Fragestellungen identifiziert, es entstanden gemeinsame Sichtweisen oder (Begriffs-)Unterschiede wurden deutlich. Die Erkenntnisse der Diskussion werden von der WIR-Koordination aufgearbeitet und zu konkreten Handlungsempfehlungen weiterentwickelt. Erfolgsfaktoren sind der fachliche Input für die Diskussionen, die Begegnung der Akteure auf Augenhöhe und die Konzentration auf Aktionsfelder, die auf der kommunalen Ebene in die Praxis – gemeinsam mit den teilnehmenden Akteuren – umsetzbar sind.



Die Erkenntnisse der Diskussion werden von der WIR-Koordination aufgearbeitet und zu konkreten Handlungsempfehlungen weiterentwickelt. Erfolgsfaktoren sind der fachliche Input für die Diskussionen, die Begegnung der Akteure auf Augenhöhe und die Konzentration auf Aktionsfelder, die auf der kommunalen Ebene in die Praxis – gemeinsam mit den teilnehmenden Akteuren – umsetzbar sind.

Hilfreiche Fragen für die Auswahl eines geeigneten Prozesses können sein: Welche Ressourcen bringen wir mit? (Wo sind wir gut?) Welche Hindernisse sehen wir? (Wo wollen wir uns verbessern?) Welche relevanten Arbeitsprozesse wollen wir bearbeiten?

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

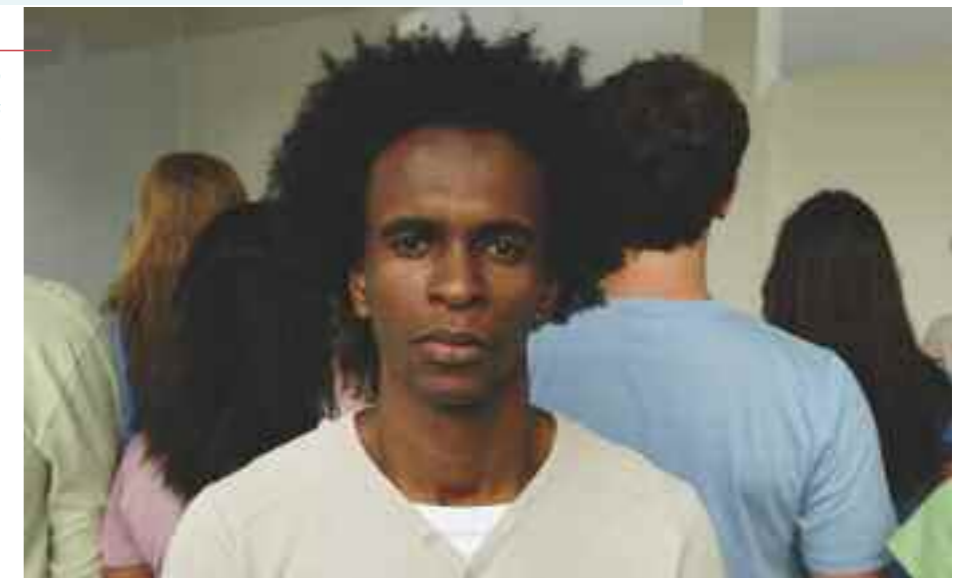
Stadt Fulda: Stellenbesetzungsverfahren und interkulturelle Öffnung

Die Stadt Fulda in Ostthessen ist ein Oberzentrum mit mit rund 65.000 Einwohnerinnen und Einwohnern. Davon sind rund 7.100 Personen mit einer ausländischen Staatsangehörigkeit gemeldet, weitere ca. 8500 Personen haben neben der deutschen eine weitere Staatsangehörigkeit.

Die WIR-Koordination der Stadt Fulda ist im Haupt- und Personalamt in der Personal- und Organisationsabteilung angesiedelt. Somit steht der direkte Weg zur Beteiligung am Stellenbesetzungsverfahren frei. Stellenausschreibungen wurden mit dem Hinweis darauf, dass Bewerbungen von Menschen mit interkultureller Kompetenz und/oder weiteren Sprachkenntnissen besonders erwünscht sind, ergänzt. Die WIR-Koordination sichtet die Bewerbungen und ermittelt, ob und wie viele hiervon von Personen mit Migrationshintergrund bzw. mit weiteren Hinweisen auf interkulturelle Kompetenz (besondere Sprachkenntnisse, längerer Auslandsaufenthalt etc.) stammen. Diese Auswertungen werden dem Fachamt zur Vorauswahl (mit dem Hinweis auf das WIR-Programm und das Ziel der Herstellung von Chancengleichheit) zur Verfügung gestellt.

Das Fachamt soll im Anschluss an das Stellenbesetzungsverfahren eine Rückmeldung geben, wie viele Personen mit Migrationshintergrund zu Vorstellungsgesprächen eingeladen worden sind bzw. wie die Stelle besetzt wurde. Bei einer hohen Quote von Bewerbungen mit Migrationshintergrund schlägt die WIR-Koordination auch direkt Bewerberinnen und Bewerber vor, mit der Bitte, sie zum Vorstellungsgespräch einzuladen. Alle Daten werden gesammelt und entsprechend ausgewertet. Im Auswahlverfahren von Auszubildenden ist die WIR-Koordination umfassend beteiligt und nimmt an den Vorstellungsgesprächen etc. teil.

Nicht nur die Verwaltung muss sich öffnen



Evaluation

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

Indikatoren geben Antwort auf die Frage: „Woran erkenne ich, dass ich mein Ziel angegangen bzw. erreicht habe?“. Indikatoren sind beweiskräftige Merkmale bzw. Anzeichen dafür, dass nachweisbare Schritte auf dem Weg zur Zielerreichung eingeleitet (Wegeindikatoren) oder die gesetzten Ziele bereits erreicht sind (Zielindikatoren). Indikatoren werden durch die Operationalisierung, also die immer weiter gehende Konkretisierung von Zielen gewonnen.

Kommunale Strategien zur interkulturellen Öffnung brauchen Informationen über Stand und Entwicklung von Zielen und Zielerreichung. Daten allein sind noch keine Informationen, sie müssen aufbereitet und bewertet werden: Sie werden in Indikatoren transformiert. Indikatoren machen Ziele bzw. Zielerreichungsgrade messbar, kommunizierbar, vergleichbar. Quellen solcher Informationen können neben den üblichen statistischen Daten insbesondere Befragungen von Kundinnen und Kunden sowie von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sein.



Beispiele für Indikatoren zur interkulturellen Öffnung:

- Leitbild und Grundsätze spiegeln Vielfalt-Politik wider.
- Operationalisierte Ziele zur interkulturellen Öffnung liegen vor.
- Interkulturelle Öffnung ist strukturell verankert.
- Schlüsselprozesse sind auf interkulturelle Faktoren hin überprüft und verändert.
- Zugangsbarrieren zu den Dienstleistungen sind analysiert.
- Interkulturelle Seminare zur Personalentwicklung werden angeboten und wahrgenommen.
- Anforderungen von Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund sind erfragt.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund werden eingestellt.
- Eine Analyse der Struktur der Nutzerinnen und Nutzer hat stattgefunden.
- Eine interkulturell sensible Öffentlichkeitsarbeit macht interkulturelle Orientierung sichtbar.
- Vernetzungsstrukturen sind ausgebaut.
- Räumliche Veränderungen insbesondere im Empfangsbereich werden durchgeführt.

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

Fazit

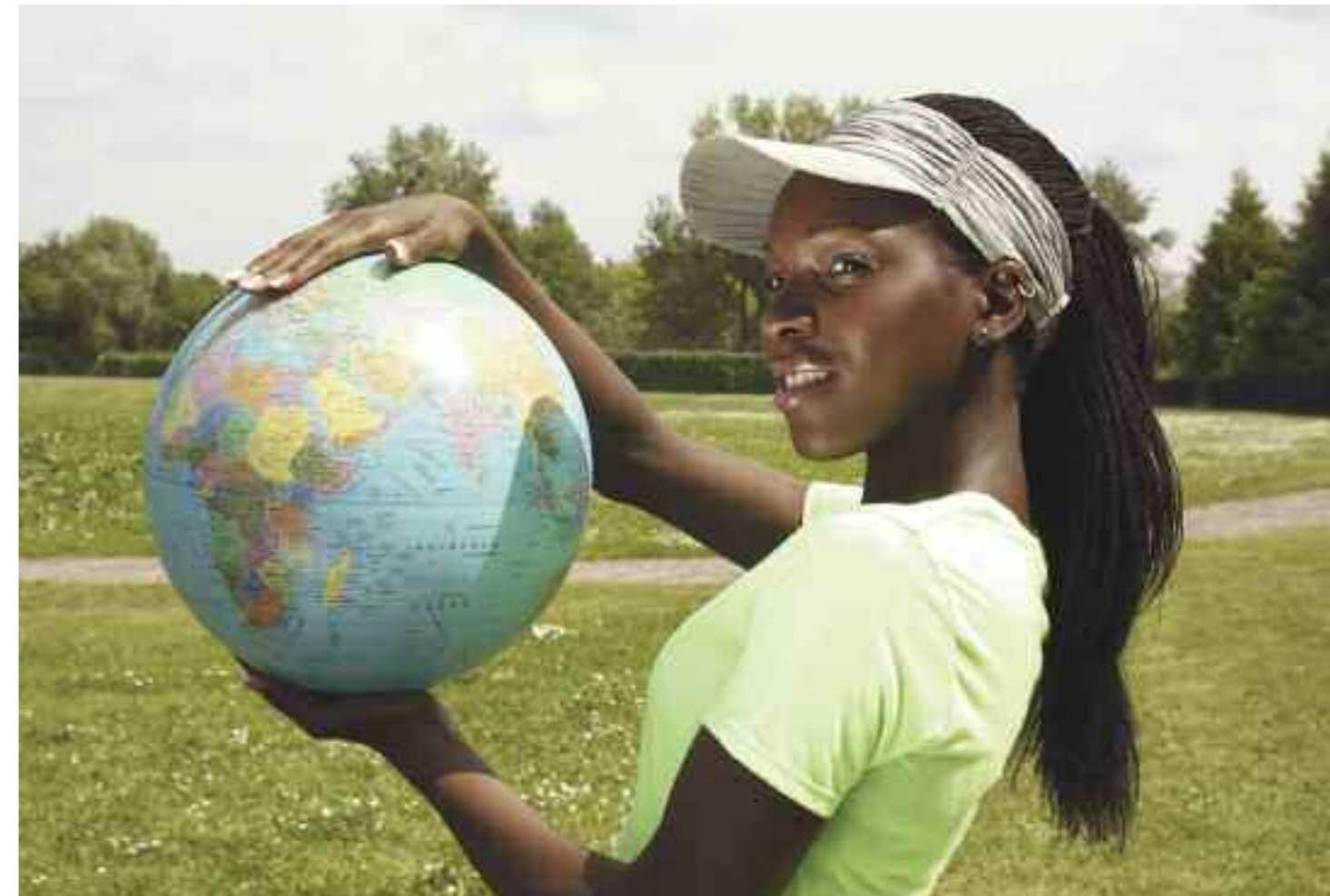
Europäischer Integrationsfonds – „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung als Chance“ in sechs hessischen Kommunen

Neben einer verstärkten Ausrichtung auf eine vielfältige Beschäftigungsstruktur und dem Werben um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund rücken verstärkt weitere kommunale Organisationsentwicklungsprozesse in den Fokus interkultureller Öffnungsstrategien. Hier setzte das Projekt „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung als Chance“ an, das in mehreren Bundesländern stattfand und an dem aus Hessen insgesamt sechs Städte teilnahmen. Das Projekt wurde durch den Europäischen Integrationsfonds und die teilnehmenden hessischen Kommunen und zudem durch die Hessische Landesregierung gefördert.

Das Projekt setzte bei der Veränderung bzw. Neuausrichtung kommunaler Strukturen an, um den Zugang von Menschen mit Migrationshintergrund zu Dienstleistungen und Einrichtungen vor Ort zu verbessern. „Zielgruppe“ war daher die öffentliche Hand selbst, jedoch davon ausgehend, dass neben den politischen Akteuren die kommunale „Belegschaft“ in den Prozess einbezogen und mitgenommen werden muss. Auch ging es um die interkulturelle Öffnung lokaler Vereine und Verbände und um Vernetzung und Kooperation zwischen diesen und der Kommune.

Dieser Ansatz wurde in den teilnehmenden hessischen Städten mit verschiedenen Schwerpunkten umgesetzt. In der Kreisstadt Dietzenbach ging es um die Weiterentwicklung der Integrationsarbeit und den Ausbau der interkulturellen Öffnung der Verwaltung unter dem Motto „Willkommen in Dietzenbach“. Mühlheim am Main formulierte die interkulturelle Öffnung der Stadtverwaltung und lokaler Vereine bzw. Institutionen, in dessen Mittelpunkt die Sensibilisierung und Gewinnung der Führungskräfte sowie der Verwaltungsmitarbeitenden für dieses Thema stand. Flörsheim hatte sich die Etablierung einer Willkommenskultur für Neubürgerinnen und -bürger in der Stadt auf die Agenda gesetzt sowie die interkulturelle Öffnung der Verwaltung und lokaler Vereine (Sport, Musik, Kultur). Die Universitätsstadt Gießen legte

den Fokus auf die Chancen einer dauerhaften Organisations-, Führungskräfte- und Personalentwicklung zur Veränderung bzw. interkulturellen Öffnung struktureller Rahmenbedingungen in der Verwaltung. Demgegenüber baute Mörfelden-Walldorf schwerpunktmäßig die Kooperation zu Migrantenvereinen aus, die dem Aufbau einer Willkommenskultur und interkulturellen Orientierung Rechnung trägt. Wetzlar setzte im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung neben der Strukturverbesserung insbesondere auf die Stärkung der interkulturellen Kompetenz der kommunalen Mitarbeiterschaft und ein „Integriertes Handlungskonzept zur Integration von Menschen mit Migrationshintergrund“.



Erfolgsfaktoren

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

Teil 3: Integrationsmanagement

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

Grundsätze

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

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

Vielfalt zu gestalten, das Miteinander aller Menschen zu ermöglichen, die sich daraus ergebenden Chancen wahrzunehmen und mögliche Konflikte gering zu halten, dies sind die wesentlichen Herausforderungen der nächsten Jahre. Das ist Integration als Managementaufgabe. Adressatinnen und Adressaten dieser Aufgabe sind in gleicher Weise Menschen mit Migrationshintergrund wie die Mitglieder der deutschen Mehrheitsgesellschaft. Das Hessische Ministerium für Soziales und Integration fördert und verstärkt durch das Programm WIR diesen Prozess in Hessen. Die im Folgenden beschriebenen Grundsätze des Integrationsmanagements finden ihre Entsprechung in den Anforderungen und Zielen des Landesprogramms.

Integrationsmanagement – von der Projektarbeit zur Gesamtkonzeption

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

Integrationsmanagement – neue Perspektive von Mehrheit und Minderheit

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

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

Integrationsmanagement – Querschnittsaufgabe und Führungsverantwortung

Integration als Querschnittsaufgabe überschreitet die klassischen Grenzen kommunaler

Integrationsmanagement – Strukturen für Nachhaltigkeit

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

Professionalisierung von Migrantenorganisationen – Gesundheitstag der Griechischen Gemeinde Offenbach



Kommunale Integrationspolitik

- braucht ein Gesamtkonzept,
- ist Querschnittsaufgabe,
- setzt eine Struktur für die Umsetzung voraus,
- gewährleistet eine ständige Kommunikation und lebendige Diskussion über den Prozess,
- erfordert personelle und finanzielle Ressourcen,
- bedeutet Führungsverantwortung.

Für die Organisation der Integrationsarbeit empfiehlt die KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement) den Kommunen je nach Größe der Städte und Gemeinden eine eigene Organisationseinheit (Größenklasse 1 und 2, d. h. Städte mit mehr als 200.000 bzw. Kreise mit mehr als 150.000 Einwohnerinnen und Einwohner) oder eine Bündelung der Aufgaben in einem Fachbereich (Größenklasse 3 und 4, d. h. Städte mit mehr als 50.000 bis 200.000 bzw. Kreise bis 150.000 Einwohnerinnen und Einwohner) (vgl. KGSt 2005:43/44).

Beispielhaftes Vorgehen

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

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

Ein kommunales Integrationskonzept hat damit zwei wesentliche Bedeutungen:

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

Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen, dass das persönliche Engagement der Verwaltungsführung und der politischen Spitze ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Gelingen von Integrationspolitik ist. Als strategisches Thema ist Integrationsarbeit systematisch in die Kommunalverwaltung einzuführen.



Wetzlar: „Integration als Chefsache“

Wetzlar ist Sonderstatusstadt innerhalb des Lahn-Dill-Kreises mit eigener Verwaltungshoheit. Insbesondere die industrielle Entwicklung und eine damit verbundene Ansiedlung von Arbeitskräften hat die Stadt maßgebend geprägt. Von den rund 52.000 Einwohnerinnen und Einwohnern haben 31 Prozent einen Migrationshintergrund. Der Ausländeranteil liegt bei etwa 12 Prozent und verteilt sich auf 112 Nationen. Die Mehrheit der Zugewanderten ist aus der Türkei, Süd- und Osteuropa.

Die Stadt Wetzlar hat Integration zur Chefsache gemacht, um einen breit gefächerten Ansatz zu verfolgen, der Verwaltung und Stadtgesellschaft gleichermaßen mit einbezieht. Das Handlungskonzept der Stadt Wetzlar zur Integration von Menschen mit Migrationshintergrund definiert das Thema als Querschnittsaufgabe, um Strukturen neu auszurichten und die Zuständigkeit aller Verwaltungsbereiche mit einzubeziehen, sowie eine intensive Kommunikation zwischen Politik, Verwaltung, Vertretungen der Migrantenorganisationen und der vielfältigen Stadtgesellschaft zu ermöglichen.

Der schon in der „Modellregion Integration“ begonnene Prozess wird gemeinsam mit allen Partnern der Stadtgesellschaft vorangetrieben. In den alljährlich stattfindenden Integrationskonferenzen wurden Ergebnisse der Arbeitsgruppen zu wichtigen Handlungsfeldern wie Sprache und Bildung sowie berufliche und kulturelle Integration vorgestellt und sind in das Handlungskonzept eingeflossen.

Gleichzeitig wurde ein verwaltungsinterner Prozess mit einer Steuerungsgruppe aus den Führungskräften der Verwaltung angestoßen, um die Aufgabenstellung auf der Grundlage des Zuwanderungsgesetzes im Sinne eines modernen Integrationsmanagements zu gestalten. Auch diese Ergebnisse sind in das Handlungskonzept eingeflossen. Aktuell werden dazu für zentrale Bereiche der Stadtverwaltung Workshops und Fortbildungen zur interkulturellen Öffnung und Förderung der interkulturellen Kompetenz durchgeführt.

Der insgesamt partizipativ und transparent gestaltete Prozess findet insbesondere in der Stadtgesellschaft positive Resonanz und damit eine gute Beteiligung in den entsprechenden Gremien, Veranstaltungen und Projekten. Das Projekt „Integrationslotsen“ ist hierfür ein gelungenes Beispiel. Innerhalb der Verwaltung hat eine Umfrage zum Stand der interkulturellen Öffnung deutlich gemacht, wie wichtig es ist, alle Bediensteten in das Thema mit einzubeziehen und sie an der Gestaltung des Prozesses zu beteiligen.

Stadtverordnetenversammlung bzw. Kreistag treffen eine möglichst einmütige politische Entscheidung und beauftragen die Verwaltung förmlich, ein Integrationskonzept zu erarbeiten. Bürgermeisterin oder Bürgermeister bzw. Landrätin oder Landrat machen sich das Anliegen auch bei öffentlichen Anlässen demonstrativ zu eigen und stehen mit ihrer Person für das Thema.

Top-down: Integrationspolitik ist Führungsaufgabe

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

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

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



In einem ersten Schritt werden die zentralen Perspektiven entwickelt, die die Kommune integrationspolitisch verfolgen will. Diese werden in einer Vision und einem Leitbild formuliert. Bei der

Bottom-up: Integrationspolitik nicht ohne gesellschaftliche Beteiligung

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

Diskussion und Erarbeitung ist die interessierte Bürgerschaft möglichst breit zu beteiligen. Aus den eher all-

Landkreis Waldeck-Frankenberg: Kommunales Integrationsmanagement

Der Landkreis Waldeck - Frankenberg ist mit einer Fläche von 1.848 km² der flächengrößte Kreis in Hessen. Er gliedert sich in 22 Städte und Gemeinden, in denen rund 157.000 Menschen leben. Die Menschen mit Migrationshintergrund machen 18,5 Prozent der gesamten Kreisbevölkerung aus.

Durch den Integrationsbeauftragten ist die Kreisverwaltung mit relevanten Akteuren gut vernetzt. Dennoch will der Kreis die kommunale Zusammenarbeit, besonders im Bereich interkulturelle Öffnung, stärken und hat als Einstieg die Durchführung einer Ist-Analyse vorgenommen. Eine derartige Analyse ist zudem ein wichtiger Beitrag für die Neudefinition bzw. Präzisierung der Handlungsfelder und für den Aufbau des Integrationsmonitors. Die Gesamtergebnisse werden vorhandene Defizite und erzielte Erfolge der kommunalen Integrationsarbeit wiedergeben.

Die Bürgermeister der 22 Städte und Gemeinden des Landkreises wurden persönlich mit folgenden Fragen angeschrieben:

- Welche internen Anstrengungen streben Sie für die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund in der Verwaltung an und wie hoch ist deren Anteil?
- Welche Projekte im Bereich der Integration werden in der Kommune gefördert (sowohl von freien Trägern als auch von der Kommune selbst) und welche sind die häufig auftretenden Probleme?

Alle angeschriebenen Kommunen beteiligten sich an der Umfrage. Die WIR-Koordinatorin des Kreises begleitete die Befragung und stand einem ausführlichen Informationsaustausch vor Ort zur Verfügung.

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

Ein Integrationskonzept als Projektmanagement braucht

- Steuerung
- Beteiligung
- Begleitung

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

Bei solchen komplexen Prozessen ist eine externe Beratung und Begleitung sinnvoll. Eine fachkundige, neutrale Moderation und Prozessbegleitung vermag die vorhandenen Interessensgegensätze und Konflikte auszugleichen. Für den Inhalt von Integrationskonzepten gibt es in vielen Kommunen mittlerweile bewährte Elemente. Folgende finden sich – angepasst für die jeweilige Kommune – in den meisten Konzepten wieder:

- Vorwort der Verwaltungsführung
- Integration als kommunale Herausforderung
- Definitionen
- Ausgangslage und Rahmenbedingungen
- Leitlinien der kommunalen Integrationspolitik
- Transparenz
- Kommunale Handlungsfelder
- Ziele und Indikatoren für die kommunalen Handlungsfelder
- Berichterstattung und Controlling
- Partizipation und Netzwerke

WuSL –
gemeinsames
Lernen



Rüsselsheim: Integrationskonzept

Die Opelstadt Rüsselsheim ist die größte Stadt des Kreises Groß-Gerau und eine von sieben Sonderstatusstädten des Landes Hessen. Neben Frankfurt und Offenbach gehört die Kommune zu den hessischen Städten mit langer Migrationstradition. Menschen aus über 120 Nationen und Kulturen haben hier ein Zuhause gefunden. In Rüsselsheim leben rund 60.000 Einwohnerinnen und Einwohner, davon rund 24 Prozent mit ausländischem Pass und über 57 Prozent mit eigener Zuwanderungsgeschichte (Integrationsmonitoring des Kreises Groß-Gerau von 2009).

Die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund stellt sich somit als kommunale Querschnittsaufgabe von zentraler Bedeutung dar. Seit 2005 hat die Stadt ihre Integrationspolitik durch die Entwicklung des Gesamtkonzepts „Grundlagen einer Integrationspolitik in Rüsselsheim – Bündnis für Integration“ neu ausgerichtet. Darauf basierend wurden drei vorrangig zu bearbeitende Handlungsfelder definiert: Sprache als Schlüssel zur Integration, kommunale Serviceleistungen und Teilhabe von Mädchen und Frauen am gesellschaftlichen Leben. Für die konkrete Umsetzung der strategischen Ziele und damit den Erfolg der Integrationsarbeit sind die Vernetzung von Institutionen sowie die Einbindung von Migrantenorganisationen in Entscheidungsprozesse ausschlaggebend.

Derzeit arbeitet die Kommune an der Fortschreibung des Integrationskonzeptes, um die Erfolge im Bereich der interkulturellen Öffnung der Verwaltung und Etablierung einer Willkommenskultur auf der Basis der Charta der Vielfalt nachhaltig zu gestalten. Ein weiteres anvisiertes Ziel ist der Aufbau eines übergeordneten lokalen Netzwerkes zwecks Bündelung aller Akteure und Aktivitäten im Bereich Integration.



Die einzelnen Punkte werden im Folgenden näher ausgeführt:

Vorwort der Verwaltungsführung

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

Integration als kommunale Herausforderung

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

Definitionen

In diesem Abschnitt werden die Begriffe „Menschen mit Migrationshintergrund“ und „Integration“ geklärt. Beispiele für Integrationsdefinitionen finden sich in dieser Broschüre in der Einleitung im Unterkapitel zum Integrationsverständnis.

Ausgangslage und Rahmenbedingungen

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

Leitlinien der kommunalen Integrationspolitik

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

Auf der Basis dieser Vision werden dann in Leitlinien die wesentlichen Ausgangspunkte und Entwicklungslinien, also die groben, übergeordneten Ziele, benannt. Sie geben Antwort auf die Frage: Wohin wollen wir? Vision und Leitlinien bilden den Maßstab, an dem sich alle integrationspolitischen Ziele der kommunalen Politik messen lassen müssen.

Transparenz

Die integrationspolitische Landschaft vor Ort ist geprägt von einer Fülle von Trägern und einer häufig nur schwer überschaubaren Anzahl von Angeboten, Maßnahmen, Projekten, Gremien und Netzwerken. Ein wesentliches Ziel des Integrationskonzeptes ist es, für die Kommune als verantwortliche Akteurin, aber vor allem mit dem Blick auf die potenziellen Nutzerinnen und Nutzer jene Klarheit zu schaffen, die für Politik und Verwaltung Planung und Entscheidung sowie für die Bürgerinnen und Bürger eine Auswahl der Angebote auf der Grundlage von nachvollziehbaren Kriterien ermöglicht. Deshalb ist es ein besonderes Anliegen, über bestehende Maßnahmen, Projekte und Netzwerke Transparenz zu schaffen, die Zusammenarbeit, Abstimmung und eine effektive Ressourcennutzung zu ermöglichen und damit die Wirksamkeit aller Maßnahmen zu optimieren.

Vision Stadt Kassel

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

(Quelle: Kasseler Integrationskonzept)

Kommunale Handlungsfelder

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

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

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

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



Einige Beispiele hierzu aus der kommunalen Arbeit finden Sie auf den nächsten Seiten.

Interkulturelle Öffnung des regionalen Prozesses „Bildungsregion Darmstadt & Darmstadt-Dieburg“

Darmstadt-Dieburg ist ein Wachstumskreis, seit der Gründung 1977 zogen mehr als 45.000 neue Bürgerinnen und Bürger in die Region rund um Darmstadt. Der Landkreis Darmstadt-Dieburg hat rund 290.000 Einwohner, davon mehr als 10 Prozent mit einem ausländischen Pass. Darüber hinaus verfügen noch einmal so viele über einen Migrationshintergrund. Viele von ihnen sind seit Generationen hier verwurzelt. Menschen aus 147 Nationen haben hier eine neue Heimat gefunden.

Ein Schwerpunkt der Integrationspolitik ist die Entwicklung von Strategien zur interkulturellen Öffnung des regionalen Prozesses „Bildungsregion Darmstadt & Darmstadt-Dieburg“. Dies wird durch die Mitarbeit der WIR-Koordination in der Steuerungsgruppe des lokalen Prozesses „Bildungsregion Darmstadt & Darmstadt-Dieburg“ sowie in den beteiligten Arbeitsgruppen gewährleistet. In diesem Rahmen erfolgt die Vorbereitung und Mitarbeit im Bildungsbeirat. So wurde das Programm WIR u. a. in der Lenkungsgruppe vorgestellt, eine Präsentation über die kultursensible Bildungsregion für den Bildungsbeirat und ein Positionspapier „Integrationsstrategie im Kontext lebenslanges Lernen für die Bildungsregion“ erstellt. Außerdem arbeitet die WIR-Koordination in den Gruppen „Übergänge Kultursensibel Gestalten“ und „Ganztagsschule Kultursensibel Gestalten“ mit.

Ein wichtiger Punkt ist auch die Zusammenarbeit und der Kontaktaufbau mit Migrantenselbstorganisationen und deren Einbindung in den Prozess. Ergänzt werden diese Aktivitäten durch den Ausbau des Integrationsmonitorings mit dem Schwerpunkt Bildung.

Main-Kinzig-Kreis – Lokale Wirtschaft und Arbeitsmarkt

Der Main-Kinzig-Kreis mit seinen rund 410.000 Menschen und 29 kreisangehörigen Kommunen ist der bevölkerungsreichste Landkreis in Hessen. Im Main-Kinzig-Kreis haben rund 11 Prozent ausländische Mitbürgerinnen und Mitbürger sowie ca. 24 Prozent der Menschen mit Migrationshintergrund (aus 152 unterschiedlichen Herkunftsländern) ihren Lebensmittelpunkt gefunden.

Die Möglichkeit zur eigenständigen Existenzsicherung ist Voraussetzung für eine unabhängige Lebensweise sowie für den erfolgreichen Integrationsprozess von Migrantinnen und Migranten. Der Main-Kinzig-Kreis als Optionskommune fördert eigenständig und aktiv Maßnahmen zum Einstieg und für den Verbleib sowie den Wiedereinstieg in die Arbeitswelt und ermöglicht Einwanderern somit eine selbstständige Existenzsicherung. Migrationsspezifische Besonderheiten sollen im Handeln der zuständigen Behörden künftig stärker Berücksichtigung finden. Innovative Modelle zur Verbesserung der Zugangschancen von Migranten zum Arbeitsmarkt sollen gefördert werden.

Das Ziel ist eine Sensibilisierung der Betriebe hinsichtlich der Ressourcen der Migrantengruppen sowie indirekt auch eine Stärkung der Bereitschaft, Migranten nicht nur einzustellen, sondern auch zu Fachkräften auszubilden. In Anbetracht der mittelständischen Unternehmensstruktur im Main-Kinzig-Kreis liegt der Förderschwerpunkt dieses Bereichs auf der Nachwuchsförderung.

Große Konzerne haben bereits seit Langem Diversität in ihren Steuerungskonzepten umgesetzt. In einigen ansässigen Firmen gibt es sogar eigene „Integrationsbeauftragte“. Eine Herausforderung besteht darin, auch kleine und mittelständische Betriebe mitzunehmen. Diese sind häufig nur mit dem Tagesgeschäft beschäftigt und haben wenig Spielraum, um angesichts der demografischen Entwicklungen strategisch in die Zukunft zu blicken. Daran möchte das Integrationsbüro des Kreises mit der WIR-Koordination gemeinsam mit den lokalen Arbeitsmarktakteuren verstärkt arbeiten.

Wiesbaden – Kampagne „Me – Migrantinnen und Erwerbstätigkeit“

Wiesbaden ist eine grüne Stadt im Herzen des Rhein-Main-Gebietes, ein wirtschaftliches, kulturelles und soziales Zentrum mit rund 280.000 Einwohnerinnen und Einwohnern, darunter ca. 93.000 Personen mit Migrationshintergrund. Dies entspricht einem Anteil von rund 33 Prozent an der Gesamtbevölkerung.

Wiesbaden blickt auf eine lange Beschäftigung mit dem Thema Integration zurück. Auf politischer Ebene ist Integration in Wiesbaden Chefsache. Im Rahmen des Landesprogramms WIR legt Wiesbaden seinen Schwerpunkt auf das Thema „Willkommens- und Anerkennungskultur“. Dieses Ziel wird u. a. durch eine Aktivierungs- und Motivierungskampagne mit dem Titel „Me-Migrantinnen und Erwerbstätigkeit“ umgesetzt.

Die Landeshauptstadt Wiesbaden hat sich bereits vor Jahren im Integrationskonzept das Ziel gesetzt, die Teilhabechancen von Migrantinnen und Migranten an der Erwerbsarbeit quantitativ und qualitativ zu verbessern und insbesondere den Anteil von Frauen in sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen zu erhöhen. Mit der Kampagne informiert die Landeshauptstadt Wiesbaden in Kooperation mit der Agentur für Arbeit Wiesbaden Migrantinnen über vorhandene Unterstützungsmöglichkeiten, Beratungsangebote und die Bedeutung von sozialversicherungspflichtigen Tätigkeiten. Migrantinnen sollen durch die Kampagne motiviert werden, den Einstieg in die Erwerbstätigkeit auch über die geringfügige Beschäftigung hinausgehend zu wagen.

Die Kampagne besteht aus folgenden Bausteinen:

- Informationsbroschüre: Diese beinhaltet allgemeine Informationen zu dem Thema Einstieg in das Erwerbsleben, unterstützende Angebote, Kontaktadressen, Erfolgsgeschichten usw.; sie verdeutlicht anhand mehrerer Beispiele die Vorteile bei der Aufnahme einer (sozialversicherungspflichtigen) Erwerbsarbeit.
- Plakatserie für den öffentlichen Straßenraum: Es werden beruflich erfolgreiche Migrantinnen aus verschiedenen Ländern unterschiedlichen Alters und unterschiedlicher Berufe präsentiert.
- Ein Kurzfilm: Beruflich erfolgreich integrierte Migrantinnen berichten über ihre Biografie und richten Kurzbotschaften an Migrantinnen. Der Film wird bei den geplanten Besuchen der Integrationskurse zur Motivierung der Migrantinnen gezeigt werden und ergänzend auf YouTube und Facebook veröffentlicht.



Wiesbaden: das Projekt „Migrantinnen und Erwerbstätigkeit“ eröffnet Chancen

Stadt Offenbach: „Eine Stadt zeigt sich. Offen“

Eine aktive Integrationspolitik ist in der Stadt Offenbach am Main schon seit vielen Jahren ein Schwerpunkt kommunalen Handelns. Offenbach hat 125.693 Einwohnerinnen und Einwohner, davon 72.531 mit Migrationshintergrund und eine positive Beschäftigungsentwicklung gerade bei den nicht deutschen Einwohnern. Die Stadt hat aber auch seit vielen Jahren die höchste Arbeitslosigkeit in Hessen und auch die höchste Quote von Transferleistungsbeziehern. Die Bekämpfung von Armut und die Integration in Erwerbsarbeit haben bei der Integrationspolitik der Kommune eine sehr hohe Priorität.

Gleichzeitig gilt es jedoch, die vorhandene, historisch gewachsene, positive „Willkommenskultur“ weiterzuentwickeln. Es geht um gutes Zusammenleben, das Verständnis der verschiedenen Kulturen füreinander, die Ermunterung aktiver Integration durch Zuwanderer und eine positive gemeinsame Perspektive für alle Menschen, die in Offenbach leben. Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit sind deshalb zentrale Bereiche der mit dem WIR-Programm angebotenen Maßnahmen. Sie folgen dem Prinzip „Identitätsstärkung nach innen, Profilbildung nach außen“.

Die Allgegenwart von Internationalität und Kreativität in der Stadt zeigte die Website www.OFLovesU.com, deren Autoren das ausgeklügelte Konzept „Eine Stadt zeigt sich. Offen“ entwickelten. Dabei nutzten sie visuelle Medien, um einen vielschichtigen Brückenschlag zwischen der Kreativszene und der internationalen Stadtbevölkerung in drei aufeinander abgestimmten Projektteilen zu erzielen:

1. Gestalterische, inhaltliche und visuelle Entwicklung einer Rubrik „Offenbach International“ auf der Website www.OFLovesU.com.
2. Kuratierung und Realisierung einer Veranstaltung „Eine Stadt zeigt sich. Offen“, die am 3. bis 4. Mai 2014 große Resonanz in den Medien fand, einem Tag der offenen Tür der Bewohner, bei dem unterschiedliche Menschen aus der Innenstadt ihr Zuhause vorstellten.
3. Produktion und Veröffentlichung von Webfilmen zum Thema „Offenbach – Eine Stadt zeigt sich. Offen“ mit Jugendlichen und jungen Erwachsenen mit und ohne Migrationshintergrund, in denen unterschiedliche Generationen, Menschen und Lebensrealitäten zu Wort kommen.



Offenbach:
Besuch bei einer
Familie

Odenwaldkreis – Interkulturelle Öffnung der Kitas

Der Odenwaldkreis hat etwa 97.000 Einwohnerinnen und Einwohner, die in 15 Kommunen leben. Der Ausländeranteil liegt insgesamt bei etwa 10 Prozent aller Einwohner. Der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund liegt jedoch um ein Vielfaches höher.

Der Odenwaldkreis erachtet es als besonders wichtig, die Förderung der interkulturellen Öffnung in Kitas voranzutreiben. Nahezu ein Drittel aller Kinder in den Kitas des Odenwaldkreises hat einen Migrationshintergrund. Dies geht aus dem regionalen Integrationsmonitor hervor. Vor dem Hintergrund, dass Kitas Kinder in einem sehr frühen Lebensabschnitt erreichen, spielt die Förderung der interkulturellen Sensibilität von Erziehern und Erzieherinnen in diesen Bildungsinstitutionen eine zentrale Rolle.

Im Prozess der interkulturellen Öffnung der Kitas des Odenwaldkreises soll zu Beginn die notwendige Sensibilität für dieses Thema geschaffen werden. Wissensvermittlung, innere Einstellungen und Haltungen der Erzieherinnen und Erzieher sollen dahingehend verändert werden, die Vielfalt der Kinder anzuerkennen, um sie in ihren jeweiligen Bildungsprozessen individuell zu begleiten und zu unterstützen. Umgesetzt wird dies durch einen ganztägigen Workshop mit Einladung der Leitungsebene der jeweiligen Kitas, den die WIR-Koordination konzipiert und organisiert. Dabei liegt ein besonderes Augenmerk auf der interkulturellen Elternbildung. Eltern spielen für den Bildungsweg ihrer Kinder eine essenzielle Rolle. Eine erfolgreiche Kooperation der Kitas mit Eltern nicht deutscher Herkunft soll diesen dazu verhelfen, ihrer Rolle als entscheidende Akteure auf dem Bildungsweg ihrer Kinder gerecht zu werden.

Kassel: Projekt „Interkulturelle Öffnung von Pflege- und Gesundheitsbetrieben“

Das Projekt stellt sich der Herausforderung der interkulturellen Öffnung von Pflege- und Gesundheitsbetrieben in Stadt und Landkreis Kassel. Hier leben rund 200.000 Einwohnerinnen und Einwohner, davon haben etwa 35 Prozent einen Migrationshintergrund. Es knüpft an die Leitlinien des Integrationskonzepts der Stadt Kassel an und ist eine Fortführung eines Projekts im Rahmen der Modellregion Integration. Besonders die Pflege- und Gesundheitsbetriebe stehen vor der Herausforderung, ihre Dienstleistungen und Betriebskultur an die Erfordernisse einer multikulturellen, multiethnischen und multireligiösen Gesellschaft anzupassen. Projektträger ist der Schulverein DIALOG-Institut Dr. Kilian aus Kassel. Das Land Hessen förderte dieses Projekt im Jahr 2014.

Projektziel ist es, die interkulturelle Öffnung als Veränderungsprozess in der Unternehmenskultur anzustoßen, bestehende Barrieren abzubauen und einen Beitrag zur interkulturellen Orientierung und Ausrichtung der Betriebe zu leisten. Dies soll auch nach außen sichtbar werden.

Erste Ergebnisse einer Online-Umfrage zur interkulturellen Öffnung wurden im Winter 2014 auf einer Fachtagung vorgestellt. Im weiteren Verlauf werden den Gesundheits- und Pflegediensten in den nächsten Jahren interkulturelle Schulungen angeboten, um sie dabei zu unterstützen, Menschen unterschiedlicher Herkunft in unsere Gesellschaft zu integrieren – ob sie als ausländische Krankenpflegekräfte oder Ärzte zu uns kommen oder aber Menschen mit ausländischen Wurzeln Rat und Hilfe in Gesundheitsdiensten suchen.

Main-Kinzig-Kreis: Interkulturelle Öffnung der Vereine

Das oberste Ziel des interkulturellen Öffnungsprozesses definiert der Main-Kinzig-Kreis darin, allen Menschen einen gleichberechtigten Zugang zu den Angeboten der Versorgungsstruktur im Wohnumfeld, zu Unternehmen oder auch zu Vereinen zu ermöglichen – unabhängig von Herkunft, Geschlecht, Alter oder Lebensweise. Das heißt auch, gesellschaftliche Zugangsbarrieren abzubauen.

Um diese anspruchsvollen Ziele zu erreichen, braucht es ein Gesamtkonzept, das alle relevanten Akteure einbezieht. Der Main-Kinzig-Kreis hat sich bereits mit den Personalentwicklungsmaßnahmen zur Gewinnung bzw. Stärkung der interkulturellen Kompetenz umfangreich beschäftigt. Anfang 2014 wurde eine Steuerungsgruppe mit dem Ziel gebildet, eine ganzheitliche Umsetzungsstrategie basierend auf Handlungsbedarfen und einer Bestandsanalyse zu entwickeln. Es geht nicht mehr nur um die interkulturelle Weiterbildung, sondern um eine Veränderung von Abläufen und Zugangsstrukturen.

Integrationsförderung im Sinne der Anerkennungskultur verlangt eine umfassende und nachhaltige politische Partizipation von Migrantinnen und Migranten an gesellschaftlichen Entscheidungs- und Entwicklungsprozessen. Die aktive Mitwirkung von Migrantinnen und Migranten in Vereinen, Organisationen, Parteien etc. soll gefördert werden, um das Verständnis für gesellschaftliche Teilhabe und Mitgestaltungsmöglichkeiten zu stärken. Ziel ist es, Menschen mit Migrationshintergrund für das Ehrenamt zu gewinnen, damit diese aktiv am gesellschaftlichen Leben teilnehmen und diese Gesellschaft mit ihrer Energie und ihren Ideen mitgestalten.

Eine überraschend gute Beteiligung von Migrantinnen und Migranten an der Umsetzung des Programms „Modellregionen Integration“ sowie ein großes Interesse am sehr erfolgreichen Modell der Integrationslotsen machen deutlich, dass die Willkommens- und Anerkennungsstrategien künftig nur mit Einbindung und Stärkung der ehrenamtlichen Kräfte in den Kommunen einhergehen können. Strategisch ist es angedacht, die neuen professionellen Kooperationsstrukturen zwischen Haupt- und Ehrenamt aufzubauen und die Rolle und Gewichtung des migrationsspezifischen Ehrenamts in den lokalen Gemeinschaften zu stärken.

Stichworte zur Umsetzung sind unter anderem die Schaffung lokaler Integrationsstrukturen, Netzwerkbildung sowie Stärkung und Professionalisierung des Ehrenamts.

Erste Erfahrungen aus der Umsetzung dieses Konzeptes zeigen, dass sowohl auf kommunaler als auch auf zivilgesellschaftlicher Seite die Bereitschaft und das Interesse sehr hoch sind. Zwei Drittel der Kommunen im Main-Kinzig-Kreis haben bereits partnerschaftliche Initiativen gegründet, wo sich Hauptamtliche gemeinsam mit den Ehrenamtlichen den Themen Migration und Integration widmen.



Ziele und Indikatoren für die kommunalen Handlungsfelder

Ziele geben Antworten auf die Fragen: Was wollen wir erreichen? Was wollen wir bewirken? Sie beschreiben Zustände bzw. Ergebnisse, die durch das kommunale Handeln erreicht werden sollen. Es werden möglichst konkrete Ziele für die einzelnen kommunalen Handlungsfelder erarbeitet. Sie geben an, was z. B. im Kindergarten, in der Jugendfreizeitstätte, im gesellschaftlichen Zusammenleben oder in der Sprachförderung erreicht werden soll. Auch bei der Entwicklung von Zielen und Indikatoren ist eine Bürgerbeteiligung möglich und sinnvoll.

Indikatoren (vom lateinischen „indicare“ = anzeigen) beantworten die Frage: Woran erkennen wir, dass wir unsere Ziele erreicht haben? Indikatoren zeigen an, ob die Verwaltung oder andere Verantwortliche auf dem richtigen Weg sind.

Beispiel:

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

Berichterstattung und Controlling

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

Partizipation und Netzwerke

Diese Themen werden nachfolgend in gesonderten Unterkapiteln behandelt.

Integrationsmonitoring

Im Rahmen des Landesprogramms WIR kann auch der Aufbau eines Integrationsmonitorings erfolgen. Monitoring bedeutet „Beobachtung“ von Entwicklungen. Mit Hilfe des Monitorings können gesellschaftliche Trends kontinuierlich erfasst und defizitäre Entwicklungen lokalisiert, aber auch positive Entwicklungen dokumentiert werden. Integrationsmonitoring gibt Einblick in verschiedene Bereiche der Integration wie z. B. Bildung und Arbeit.

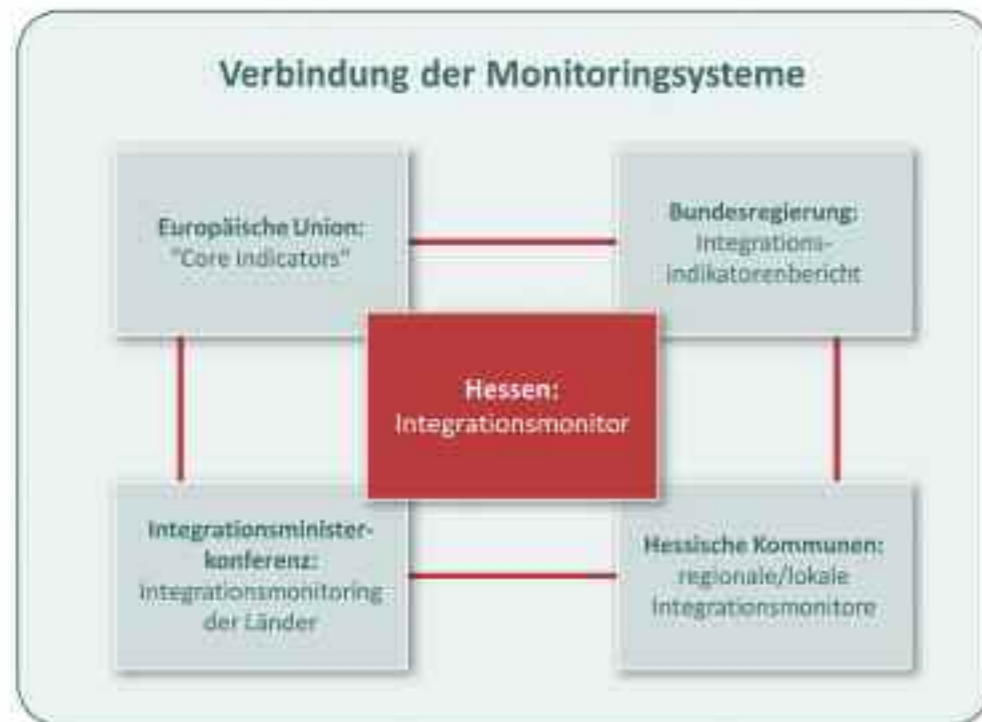
Die Hessische Landesregierung hat sich zum Ziel gesetzt, ihre Integrationspolitik auf Daten und Fakten zu basieren und eine Planungs- und Entscheidungsgrundlage für eine langfristig erfolgreiche, nachhaltige Integrationspolitik zu schaffen. Für die Landesebene wurde deshalb der Hessische Integrationsmonitor „Integration nach Maß“ entwickelt, der erstmalig 2010 der Öffentlichkeit vorgestellt und seit 2013 fortgeschrieben wird.

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



Integrationsmonitoring in den hessischen Kommunen (Stand Januar 2015)

Die Monitore der Kommunen sind in der Regel anschlussfähig an den landesweiten Hessischen Integrationsmonitor. Dieser ist wiederum in ein System von regionalen, nationalen und europäischen Integrationsmonitoren eingebettet, wie auf der nächsten Abbildung ersichtlich. Er beinhaltet viele Indikatoren des Integrationsmonitorings der Länder und bildet ähnliche Handlungsfelder ab wie die sog. „EU Core Indicators“, europäische Kernindikatoren zur Integration. Somit ist das Monitoring der hessischen Kommunen mit all diesen Systemen verbunden. (s. Abb.).



Den hessischen Kommunen steht grundsätzlich die Möglichkeit offen, ihre jeweiligen Schwerpunktssetzungen in den Handlungsfeldern sowie die im Rahmen des Programms aufgelegten Projekte einzubeziehen. Durch den Erfahrungsaustausch mit der Landesregierung und den anderen Kommunen bietet das Monitoringsystem interessante Weiterentwicklungsmöglichkeiten für sämtliche Monitore – und kann die Basis sein für eine abgestimmte und effiziente Integrationspolitik auf allen Ebenen.

Partizipation

Ziel einer nachhaltigen Integrationspolitik ist es, die gleichberechtigte Teilhabe aller Bevölkerungsgruppen an allen gesellschaftlichen Bereichen zu schaffen. Das setzt voraus, dass Partizipation schon bei der Erarbeitung von Grundlagen für Integrationsprozesse eine entscheidende Maxime ist. Dafür gilt es, vorhandene Netzwerke zu nutzen und neue Vernetzungen zu unterstützen. Wichtig ist deshalb die Beteiligung und Vernetzung zwischen Land und Kommunen, zwischen den Kommunen untereinander und mit den Akteurinnen und Akteuren vor Ort.

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

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

Beteiligung im Integrationsprozess

Es ist Aufgabe von Integrationsbeauftragten oder interkulturellen Büros, in einem kooperativen Prozess ein Integrationskonzept oder Strategien der interkulturellen Öffnung zu entwickeln. Um Akzeptanz für solche Konzepte zu erreichen und Widerstände zu verringern, ist es zunächst wichtig, schon innerhalb der Verwaltung möglichst alle Beteiligten und Verantwortlichen an einen Tisch zu bekommen und sie im Rahmen des Veränderungsprojektes zu beteiligen. In allen Kommunen, in denen Integrationskonzepte mit Leben erfüllt sind und interkulturelle Öffnung erfolgreich umgesetzt wird, war deren partizipative Erarbeitung ein wesentliches Erfolgsmerkmal.

Das gilt in gleichem Maße für die Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern. Deren direkte Einbeziehung, insbesondere die gemeinsame Entwicklung von Vision, Leitbild und Zielen, ist eine wichtige Voraussetzung, Integrationspolitik zu einem gemeinsamen Thema von Bürgerschaft und Verwaltung zu machen. Integrationskonzepte erreichen durch Beteiligung Identifikation, Akzeptanz und Legitimation. Der gemeinsame Weg ist Teil konkreter und erfolgreicher Integrationsarbeit. Der Beteiligungsprozess und das gemeinsame Arbeiten sind oft Grundlage für spätere Strukturen der Kooperation und Koordination sowie für kommunale Netzwerke der Integration. Gerade mittlere und kleine Kommunen haben damit gute Erfahrungen gemacht.

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

Stadt Kassel: Netzwerk der Stadtteilakteure

In der nordhessischen Metropole Kassel mit knapp 200.000 Einwohnern, von denen etwa ein Drittel einen Migrationshintergrund hat, ist das Thema Integration als Querschnittsaufgabe im städtischen Zukunftsbüro verankert. Zusammen mit den Arbeitsschwerpunkten kommunale Gesamtentwicklung, demografischer Wandel, bürgerschaftliches Engagement und der Geschäftsstelle des Ausländer- und des Behindertenbeirates werden die gesellschaftlichen Veränderungen interdisziplinär gesteuert. WIR in Kassel legt seinen Schwerpunkt auf die Intensivierung einer Willkommens- und Anerkennungskultur.

Stadtteiltreffs, Bürgerhäuser, Nachbarschaftstreffs und Quartiersmanagements haben eine zentrale Funktion hinsichtlich Bürgeraktivierung, Vernetzung, Einbindung der Einwohnerinnen und Einwohner sowie bei der Gestaltung der Quartiere. Mit dem Aufbau eines „Netzwerkes der Stadtteilakteure“, in Kooperation mit der Liga der freien Wohlfahrtspflege, wird zwischen Stadtteilzentren, Nachbarschaftstreffs und Quartiersmanagements ein fachlicher Austausch zu Arbeit und Wirken im Sozialraum unter Berücksichtigung von Vielfalt, Inklusion und Stadtplanung initiiert und aufgebaut. Neben der zielgerichteten Vernetzung untereinander gilt es, den Wissenstransfer zwischen Akteuren und Stadtverwaltung zu intensivieren und perspektivisch einen Handlungsleitfaden für erfolgreiche Quartiersarbeit zu entwickeln.

Die Mitarbeit von Migrantenorganisationen ist besonders wichtig. Diese Organisationen unterstützen nicht nur ihre Mitglieder bei der Bewältigung von Problemen. Sie haben große zivilgesellschaftliche Bedeutung als Repräsentanten der Interessen- und Bedürfnislagen der Communities und als Impulsgeber für eine demokratische und fachliche Auseinandersetzung. Sie sind vor dem Hintergrund meist eigener Wanderungserfahrungen Expertinnen und Experten für alle Fragen gesellschaftlicher Integration, sind Brückenbauer und Türöffner in die Communities hinein. Sie ergänzen die Regelversorgung der Kommunen durch Beratung und eigene Angebote in den Feldern Bildung, Freizeit, Kultur, Sport oder soziale Versorgung.

Landkreis Hersfeld-Rotenburg: Förderung von Migrantenorganisationen

Der ländlich geprägte Kreis Hersfeld-Rotenburg besteht aus 20 Gemeinden (4 Städte, 16 Gemeinden) mit rund 120.000 Einwohnerinnen und Einwohnern, wobei der Anteil der ausländischen Bevölkerung 5,2 Prozent (6.232 Personen, Stand: 31.07.2014) beträgt. Zudem weist der Landkreis einen stetigen Bevölkerungsrückgang sowie eine Erhöhung des Durchschnittsalters auf.

Das Vorgehen der WIR-Koordinationskraft zielt auf eine Einbettung von Migrantenorganisationen in die Strukturen des Landkreises. Die Erstellung eines Adressenbestands mit Profilierung der im Landkreis Hersfeld-Rotenburg ansässigen Migrantenorganisationen und interkulturell ausgerichteten Organisationen dient zunächst zur Bestandsaufnahme und Erfassung, um einen ersten Überblick der existierenden Vereine zu erhalten. Basierend auf der Bestandsaufnahme und einer ersten Kontaktknüpfung wird eine Vernetzung der Migrantenorganisationen angestrebt. Die geplante Veröffentlichung des Adressenbestands soll insbesondere Neuzugewanderten dazu dienen, Informationen über im Landkreis ansässige Migrantenorganisationen zu erhalten sowie den Zugang zu diesen zu erleichtern. Die größere Transparenz fördert außerdem die Einbindung in Kommunikations- und Informationsstrukturen des Landkreises und der Bevölkerung.

Bei der strategischen Umsetzung gestaltet sich die Kontaktaufnahme zu diesen Organisationen und Vereinen etwas schwierig und erfordert ein hohes Maß an Kontinuität. Sobald ein Zugang sowie eine Vertrauensbasis geschaffen werden konnten, sind Dialogbereitschaft und die Aufrechterhaltung des Kontakts weitgehend erfolgreich.

Ausländer- und Integrationsbeiräte sind wichtige Partizipations- und Vernetzungsgremien von Menschen mit Migrationshintergrund. Wenn es keine Beiräte gibt, kann das ehrenamtliche Engagement von Migrantinnen und Migranten und deren Partizipation durch interkulturelle Arbeitskreise gewürdigt und einbezogen werden. Von besonderer Bedeutung sind auch die Elternvereine. Migrantenorganisationen sind also entscheidend für Partizipation und Integration.



Rüsselsheim: Netzwerk der Integrationslotsinnen und -lotsen

Im Jahr 2010 startete das Interkulturelle Büro Rüsselsheim auf Anregung der Facharbeitsgruppe „Teilhabe von Mädchen und Frauen am gesellschaftlichen Leben“ mit finanzieller Förderung des Landes Hessen den Aufbau eines „Netzwerkes der Integrationslotsinnen und Integrationslotsen“. Seitdem begleiten Frauenzentrum und Kinderschutzbund das Projekt als Kooperationspartner.

Die Erfolg versprechende Idee dahinter ist: Männer und Frauen aus unterschiedlichen Herkunftsländern durchlaufen Qualifizierungslehrgänge und erwerben Kompetenzen in interkultureller Arbeit, Konfliktmanagement und Kenntnisse über Verwaltungsstrukturen bzw. -zuständigkeiten. Als ehrenamtliche Integrationslotsen geben sie anschließend Hilfesuchenden und Migrantinnen bzw. Migranten in Rüsselsheim erste Orientierungshilfe im Alltag oder vermitteln den Kontakt zu städtischen Ämtern, Behörden und Ansprechpartnern. Ihr Engagement hilft, sprachliche Hemmschwellen und Zugangsbarrieren zum sozialen Leben in der Stadt abzubauen, und bildet somit eine wichtige Ergänzung zu den Diensten und Beratungsstellen vor Ort.

Bis heute haben in Rüsselsheim 50 Personen an vier Qualifizierungslehrgängen teilgenommen. Davon sind aktuell 28 Integrationslotsen aktiv und repräsentieren vielfältige 18 Sprachen und Dialekte. Mittlerweile übernimmt ein Team von neun Integrationslotsen in Anbindung an das Interkulturelle Büro die Steuerung von Anfragen und Einsatzplanung sowie die Kontaktpflege zu Institutionen.

Seit Februar 2013 steht Interessierten zu regelmäßigen Sprechzeiten im Rathaus ein Lotsenteam als direkter Ansprechpartner zur Verfügung, das von Institutionen und Hilfesuchenden gleichermaßen oft angefragt wird.

Schließlich profitieren auch die Integrationslotsinnen und -lotsen selbst von ihrem Engagement. Nicht selten erweisen sich die durch Qualifizierung und ehrenamtliche Einsätze erworbenen Kompetenzen als wichtiger Schlüsselfaktor zur eigenen beruflichen (Wieder-)Integration in den Arbeitsmarkt.

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

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

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

Beteiligung konkret

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

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

Netzwerke

Netzwerke stellen ein Beteiligungs- und Beziehungsgeflecht zwischen einer Vielzahl von Akteuren – Personen wie Organisationen – dar. Auf der individuellen Ebene können durch soziale Beziehungen zu Anderen Kontakte und Informationen gewonnen werden, was zu neuen Aktivitäten führen kann. Auf der Ebene der Gesellschaft werden sie zur Quelle kollektiver Erfahrungen und damit zur Basis des sozialen Zusammenhalts.

Netzwerkarbeit zielt in der Regel darauf, vorhandene Aktivitäten und Personen zu koordinieren und miteinander zu kooperieren. Durch den Austausch von Informationen und die Nutzung der Ressourcen der unterschiedlichen Akteure können Interessen besser artikuliert werden. Netzwerkarbeit ist damit eine angemessene Antwort auf die wachsende Ausdifferenzierung von Gesellschaften und die zunehmende Komplexität der sich daraus ergebenden Fragestellungen und Antworten. Das gilt in besonderer Weise für die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund in unsere Gesellschaft.

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

Netzwerke haben einen ambivalenten Charakter. Zwar ist der Begriff in der Regel positiv besetzt. Aber sie kosten auch Ressourcen, sind nicht immer effektiv und können auch eine exklusive Funktion haben. In der Praxis ist deutlich geworden, dass strukturloses Agieren, Konkurrenzdruck, der Ausschluss von Personen und Gruppen, eine Informationsüberflutung, die Verschiebung von Verantwortung oder das Aussitzen von Entscheidungen die Effektivität und Effizienz des gemeinsamen Handelns behindern können.

Erwartungen an Netzwerke

In der kommunalen Praxis hessischer Kommunen ist herausgearbeitet worden, was für den Erfolg von Netzwerkarbeit unabdingbar erscheint:

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

Gefahren von Netzwerken

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

Es besteht dann die Gefahr, dass die Beteiligung folgenlos bleibt oder Entscheidungen längst getroffen sind und die Beteiligung deren nachträglicher Legitimation dient.

Vorgehen

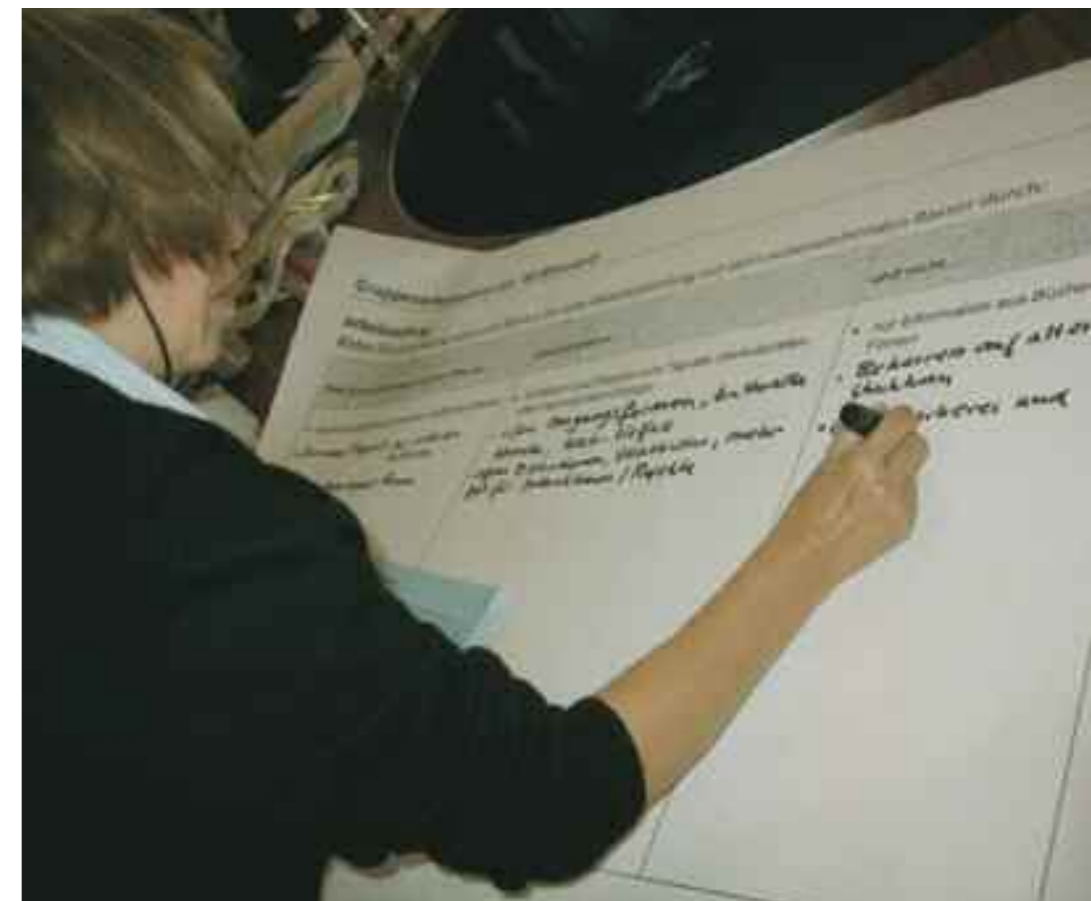
Es ist bei jedem Vorhaben immer wieder das gleiche Vorgehen. Auch bei Netzwerken stellen sich die Fragen: Was ist bereits vorhanden (Bestandsaufnahme, Ist-Analyse)? Was brauchen wir (Ziele)? Was müssen wir dafür tun (Maßnahmen)?

Bestandsaufnahme

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

Strukturen für Nachhaltigkeit

Dem Hessischen Ministerium für Soziales und Integration geht es darum, nachhaltige Wirkungen zu erzielen. Neben den strukturellen Veränderungen im Regelangebot der Kommunen ist dafür eine dauerhafte Struktur der Kooperation, Koordination und Vernetzung vor Ort von entscheidender Bedeutung. Die Erfahrungen zeigen, dass gerade solche Formen der Zusammenarbeit Erfolg haben, die gemeinsame fachliche Interessen verfolgen und die von den beteiligten Institutionen breit gespannt sind.



Integrationspartnerschaft: erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Land und Kommunen

Das Landesprogramm WIR formuliert einen Anspruch an Transparenz und Partizipation. Diesen will das Hessische Ministerium für Soziales und Integration nicht auf die teilnehmenden Kommunen beschränken, sondern auch im Rahmen einer neuen Form der Kooperation zwischen Land und Kommunen anwenden. Stichwort ist hier „gelebte Integrationspartnerschaft“. Mittel hierfür ist die kontinuierliche fachliche Begleitung und Beratung der WIR-Regionen durch das Hessische Ministerium für Soziales und Integration bereits in der Antragsphase, aber auch während der Programmumsetzung. Dies geschieht u. a. durch Vernetzungstreffen und Fachveranstaltungen. Dies hat ein neues gegenseitiges Verständnis und auch Vertrauen entstehen lassen. In der Praxis führt das etwa zu einer intensiven gegenseitigen Information über Entwicklungen und zu einer Diskussion über Strategien und Handlungsansätze.

Damit wird Integrationspolitik durch das Land nicht nur gefördert, sondern vor allem auch inhaltlich vermittelt. Durch die Rahmenvorgaben des WIR-Programms wird ein gemeinsames Grundverständnis von moderner Integrationspolitik vorgegeben. Die Schwerpunkte „Willkommens- und Anerkennungskultur“ oder „Interkulturelle Öffnung“ werden in allen teilnehmenden WIR-Kommunen im Rahmen der örtlichen Verhältnisse und Prioritäten umgesetzt. Diese Verschränkung von „Top-down-“ und „Bottom-up-Ansatz“ war ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei dem Vorgängerprogramm „Modellregionen Integration“. Dieser Ansatz setzt sich auch bei den einzelnen Schwerpunkten fort: Beispielsweise wird vermittelt, dass interkulturelle Öffnung nicht zusätzliches Personal (mit interkultureller Qualifikation), sondern die Einführung eines Personalentwicklungskonzepts für die gesamte (oder Teile der) Verwaltung bedeutet.

Die Struktur mit Programmkoordinatorinnen und -koordinatoren wurde bewusst gewählt, um direkt in der Verwaltung der Kommunen verankert zu sein. Die Erfahrungen mit dem Modellregionenprogramm hatten gezeigt, dass dies ein wesentlicher Erfolgsfaktor für einen Kulturwandel in der Verwaltung ist. Außerdem ist so eine effiziente Netzwerkarbeit gewährleistet.

Arbeitstreffen der WIR-Koordinatorinnen und -Koordinatoren



Bereits durch die Ausschreibung des Programms wurde deutlich, dass Integration in Hessen nicht nur von größeren Kommunen in Ballungsgebieten als Zukunftsthema erkannt wird, sondern dass sich viele hessische Kommunen bereits engagiert und erfolgreich damit auseinandersetzen. Die fachlich umfassenden und von Offenheit geprägten Diskussionen mit den kommunalen Partnern bestärken das Hessische Ministerium für Soziales und Integration auf diesem Weg.

Viele der hierbei gemeinsam erarbeiteten Anregungen fließen in die weitere Arbeit des Ministeriums ein. Dies betrifft etwa die Information über interessante Projekte. Über den Integrationskompass (www.integrationskompass.de) ist es möglich, alle interessierten Bürgerinnen und Bürger über neue Wege und Projekte der Integrationspolitik zu informieren. Mit der Umsetzung solcher Anregungen vor Ort wird insbesondere die Partizipation von Menschen mit Migrationshintergrund am kommunalen Geschehen ermöglicht.

Ein weiteres Beispiel für die Kooperation zwischen Land und Kommunen ist der Aufbau des flächendeckenden Monitorings. Interessierte Kommunen werden beim Aufbau ihrer Monitore bei Bedarf durch das Hessische Ministerium für Soziales und Integration unterstützt und werden so in das hessenweite Monitoring eingebunden. Dies ist ein praktisches Beispiel für die weitere Intensivierung der Integrationspartnerschaft. Zur besseren Transparenz und Vernetzung auch in diesem Bereich verlinkt das Hessische Ministerium für Soziales und Integration auf die kommunalen Monitore.

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

Erfolgsfaktoren

- **Gesamtkonzept und Strategie sind vorhanden und politisch verbindlich.**
- **Integration und interkulturelle Öffnung sind als Querschnittsaufgaben und Führungsverantwortung institutionalisiert.**
- **Die interkulturelle Orientierung und Öffnung sind gewollt, Zugangsbarrieren sind identifiziert und werden abgebaut, die Kommune als Arbeitgeberin und Dienstleisterin wirkt beispielhaft.**
- **Handlungsfelder sind identifiziert, priorisiert und werden (nacheinander) bearbeitet.**
- **Ergebnisse und Wirkungen werden gemessen, Controlling und Evaluation (Monitoring) sind sichergestellt.**
- **Beteiligung wird ermöglicht durch attraktive Einladungen, aufsuchende Angebote, einfache Sprache, rücksichtsvolle Terminfindung und geeignete Methoden.**
- **Beteiligung erfolgt so früh wie möglich, wenn Gestaltung noch sinnvoll erscheint und deshalb die Motivation hoch ist; sie schafft gemeinsame Ergebnisse und damit nachhaltige Wirkungen.**
- **Beteiligung aller Betroffenen (Stakeholder) erfolgt durch repräsentative Mitwirkung von Politik, Verwaltung, staatlichen Institutionen, gesellschaftlichen Gruppen, freien Trägern sowie Vertreterinnen und Vertretern aus Zivilgesellschaft und von Migrant*innenorganisationen.**
- **Funktionierende Netzwerke sind aufgebaut.**
- **Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Ebenen, beispielsweise Land und Kommunen, aber auch interkommunal, ist sichergestellt.**

Schluss

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

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

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

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

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

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

Diese Handreichung führt Erfahrungen aus dem WIR-Programm und praxisorientierte Beispiele aus hessischen Kommunen zusammen. Damit hoffen wir, Ihnen Anregungen an die Hand zu geben, den Prozess der Integrationspolitik und interkulturellen Öffnung und die Etablierung einer Anerkennungskultur in Ihrem Verantwortungsbereich zu beginnen oder fortzuführen.

Diese Handreichung führt Erfahrungen aus dem WIR-Programm und praxisorientierte Beispiele aus hessischen Kommunen zusammen. Damit hoffen wir, Ihnen Anregungen an die Hand zu geben, den Prozess der Integrationspolitik und interkulturellen Öffnung und die Etablierung einer Anerkennungskultur in Ihrem Verantwortungsbereich zu beginnen oder fortzuführen.

Wir wünschen Ihnen Erfolg und Freude bei der Umsetzung!



Literatur

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

Alexander von Humboldt-Stiftung (2013): Willkommenskultur in Deutschland schaffen.

www.humboldt-foundation.de/pls/web/docs/F23300/broschuere_wettbewerb_ueberblick.pdf (10.08.2014)

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

Bundesagentur für Migration und Flüchtlinge (2013): Willkommens- und Anerkennungskultur. Handlungsempfehlungen und Praxisbeispiele. Abschlussbericht Runder Tisch „Aufnahmegesellschaft“. Nürnberg. www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Broschueren/abschlussbericht-runder-tisch-aufnahmegesellschaft.pdf;jsessionid=A054E23956E81E947D9_AF4728D7A8811.1_cid294?_blob=publicationFile (10.08.2014)

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgebervereinigungen (BDA) (2013): Willkommenskultur. Ein Leitfaden. Berlin. [www.arbeitgeber.de/www%5Carbeitgeber.nsf/res/BDA_Willkommenskultur.pdf/\\$file/BDA_Willkommenskultur.pdf](http://www.arbeitgeber.de/www%5Carbeitgeber.nsf/res/BDA_Willkommenskultur.pdf/$file/BDA_Willkommenskultur.pdf) (10.08.2014)

Die Bundesregierung (2007): Der Nationale Integrationsplan. Neue Wege – Neue Chancen, Berlin. www.bundesregierung.de/Content/DE/Publikation/IB/nationaler-integrationsplan.pdf?_blob (10.08.2014)

Die Bundesregierung (2012): Nationaler Aktionsplan Integration. www.bundesregierung.de/Content/DE/Publikation/IB/2012-01-31-nap-gesamt-barrierefrei.pdf?_blob (10.08.2014)

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

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

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

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

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

Prytula, Andrea (2014): Bedarfsanalyse zu „Good-Practice-Ansätzen aus anderen Bundesländern/Metropolregionen Deutschlands zu Willkommensstrukturen für Zugewanderte mit Migrationshintergrund im Vergleich zum Bundeland Berlin“ – Auftrag der Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen. Die Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration. Köln/Berlin. Unveröffentl. Ms.

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

Schröder, Hubertus (2007): Interkulturelle Öffnung und Diversity Management. Konzepte und Handlungsstrategien zur Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und Migranten. Expertise im Auftrag von anakonde GbR. Schriftenreihe IQ Band 1. München/Düsseldorf. In: www.i-iqm.de/dokus/IQschriftenreihe_Band1.pdf (10.08.2014)

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

Schröder, Hubertus (2013): Interkulturelle Öffnung und Anerkennungskultur. In: www.i-iqm.de/dokus/Interkulturelle-offnung-und-Anerkennungskultur-in-Verwaltungen.pdf (10.08.2014)

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

WIR-Koordinatorinnen und -Koordinatoren seit 2014

Behörde	Name	Mail
Wissenschaftsstadt Darmstadt	Herr Damir Hajric	damir.hajric@darmstadt.de
Stadt Offenbach am Main	Frau Ana-Violeta Sacaliuc	ana-violeta.sacaliuc@offenbach.de
Stadt Kassel	Frau Peggy Niering Frau Aysun Coşkun	peggy.niering@kassel.de aysun.coskun@kassel.de
Landeshauptstadt Wiesbaden	Frau Razaw Akram	razaw.akram@wiesbaden.de
Landkreis Bergstraße	Frau Monika Bauer-Herzog	monika.bauer-herzog@kreis-bergstrasse.de
Landkreis Darmstadt-Dieburg	Frau Bojana Knežević	b.knezevic@ladadi.de
Landkreis Fulda	Frau Sabine Frank Frau Erzsebet Nüchter	sabine.frank@landkreis-fulda.de erzsebet.nuechter@landkreis-fulda.de
Landkreis Gießen	Herr Isray Budak	isray.budak@lkgi.de
Landkreis Groß-Gerau	Frau Sabrina Glindmeyer	s.glindmeyer@kreisgg.de
Landkreis Hersfeld-Rotenburg	Frau Antonia Rösner	antonia.roesner@hef-rof.de
Hochtaunuskreis	Frau Sabine Breede Frau Klaudyna Jedrzejczyk	sabine.breede@hochtaunuskreis.de klaudyna.jedrzejczyk@hochtaunuskreis.de
Landkreis Limburg-Weilburg	Frau Nurcan Adigüzel	n.adiguez@limburg-weilburg.de
Main-Kinzig-Kreis	Frau Stephanie Michel	stephanie.michel@mkk.de
Landkreis Marburg-Biedenkopf	Frau Franziska Engelhardt Frau Julia Hettenhausen	engelhardtfr@marburg-biedenkopf.de hettenhausenj@marburg-biedenkopf.de
Odenwaldkreis	Frau Petra Karg	p.karg@odenwaldkreis.de
Landkreis Offenbach	Frau Maruschka Güldner	m.gueldner@kreis-offenbach.de
Rheingau-Taunus-Kreis	Frau Katarina Pfaff Frau Christine Knapp-Aschberger	katarina.pfaff@rheingau-taunus.de christine.knapp-aschberger@rheingau-taunus.de
Wetteraukreis	Frau Anne Pfeiffer	anne.pfeiffer@wetteraukreis.de
Landkreis Waldeck-Frankenberg	Frau Mariam Koridze	mariam.koridze@landkreis-waldeck-frankenber.g.de
Stadt Fulda	Herr Selim Saracik	wir-koordination@fulda.de
Stadt Gießen	Herr Eduard Galyschew	eduard.galyschew@giessen.de
Stadt Hanau	Frau Andrea Schroth Frau Andrea Freund	andrea.schroth@hanau.de andrea.freund@hanau.de
Stadt Marburg	Frau Maria Hennig Frau Adji Codou Gaye	maria.hennig@marburg-stadt.de adji.gaye@marburg-stadt.de
Stadt Rüsselsheim	N.N.	
Stadt Wetzlar	Frau Jannina Höppel Herr Michael Schott	jannina.hoepfel@wetzlar.de michael.schott@wetzlar.de

WIR-Koordinatorinnen und -Koordinatoren seit 2015

Stadt Frankfurt am Main, Landkreis Kassel, Lahn-Dill-Kreis, Vogelsbergkreis, Stadt Bad Homburg		
Werra-Meißner-Kreis	Frau Julia Kapinus	julia.kapinus@werra-meissner-kreis.de
Main-Taunus-Kreis	Frau Julia Bechtluft	julia.bechtluft@mtk.org
Schwalm-Eder-Kreis	Herr Markus Kink	markus.kink@schwalm-eder-kreis.de

Die nicht genannten Ansprechpartner können gern unter LandesprogrammWIR@hsm.hessen.de erfragt werden.

Projektträger der in der Broschüre vorgestellten Projekte

Projekt	Mail
Türkisch-Deutsche Gesundheitsstiftung: „Unsere Moschee in der Mitte unserer Stadt“	tdg.stiftung@web.de
Paritätisches Bildungswerk: „Barrierefrei zur Integration“	fobi@pb-paritaet.de
Interkulturelle Öffnung der Wohlfahrtsverbände: „Voneinander lernen!“	info@awo-fulda.de
	info@awo-lahn-dill.de
	info@caritas-darmstadt.de

Impressum

Herausgeber

Hessisches Ministerium für Soziales und Integration
Dostojewskistraße 4
65187 Wiesbaden
V.i.S.d.P.: Esther Walter

Redaktion

Abteilung Integration
Wiebke Schindel, Dr. Jan Böhmeke-Tillmann,
Hangama Kawa, Dr. Layla Bahmad, Heike Würfel

Verfasser:

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

Gestaltung

Studio R. Zerkawy AGD
Burgstraße 1
65329 Hohenstein
www.studio-zerkawy.de

Druck

Werbedruck GmbH Horst Schreckhase
Dörnbach 22
34286 Spangenberg

© Fotonachweis

Agentur Fotolia:
Titelblatt, Seiten 13, 16, 17, 23, 31, 35, 39, 40, 41, 42, 43,
44, 45, 48, 49, 53, 59, 70. (Die Rechte wurden erworben
durch das Studio Zerkawy AGD für das Hessische Minis-
terium für Soziales und Integration)

Eigene Fotos und Fotos der WIR-Kommunen:
Seiten 3, 4, 6, 7, 8, 9, 11, 19, 20, 21, 25, 27, 30, 33, 34, 37,
47, 51, 52, 55, 56, 58, 60, 64, 67, 68.

www.integrationskompass.de

Wiesbaden, 2015

Anmerkung zur Verwendung der Broschüre

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

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

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

HESSEN



Hessisches Ministerium
für Soziales und Integration

Dostojewskistraße 4
65187 Wiesbaden

www.soziales.hessen.de