



Interkulturelle Öffnung kommunal

Im Rahmen der Broschürenreihe: Kommune interkulturell

Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“

Impressum

Herausgeber:

NIKO – Netzwerk Interkulturelle Öffnung Kommunen Bayern
VIA Bayern e.V. – Verband für Interkulturelle Arbeit
Landwehrstr. 22
80336 München
Tel.: +49 (0)89/41 90 27 28
Fax: +49 (0)89/41 90 27 27
www.niko.migranet.org
www.via-bayern.de



NIKO ist ein Teilprojekt von MigraNet – Landesnetzwerk Bayern
im Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung“ (IQ).

Autoren/Autorinnen:

Dr. Hubertus Schröer, Yvonne Szukitsch

Redaktion:

Dr. Hubertus Schröer, Yvonne Szukitsch, Jakob Ruster

Lektorat:

Katharina Hörmann, Tür an Tür – Integrationsprojekte gGmbH

Layout:

Bertram Sturm, www.bertramsturm.de

Titelfoto:

[iStock.com/ Thorsten Rust](https://iStock.com/ThorstenRust)

Alle Rechte vorbehalten

© 2016

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert.



In Kooperation mit:



Inhalt

1. Einleitung	4
2. Verständnis von Interkultureller Orientierung und Öffnung	5
3. Chancen eines interkulturellen Öffnungsprozesses	6
4. Ziele	7
5. Leitmotive einer Interkulturellen Öffnung	8
6. Umsetzung	9
6.1 Einstieg	10
6.2 Leitbild	12
6.3 Bestandsaufnahme	13
6.4 Ziele	14
6.5 Maßnahmenplanung und -durchführung	15
6.6 Evaluation	17
7. Erfolgsfaktoren	17
8. Rolle der/des Integrationsbeauftragten	18
9. Ausblick: Vielfalt gestalten	18
10. Glossar	19
11. Literatur	21

1. Einleitung

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.

Gesellschaftliche Entwicklungen, wachsende Differenzierungen und steigende Zuwanderungszahlen v.a. von Menschen mit Fluchterfahrung stellen kommunale Verwaltungen jedoch verstärkt vor neue Aufgaben.

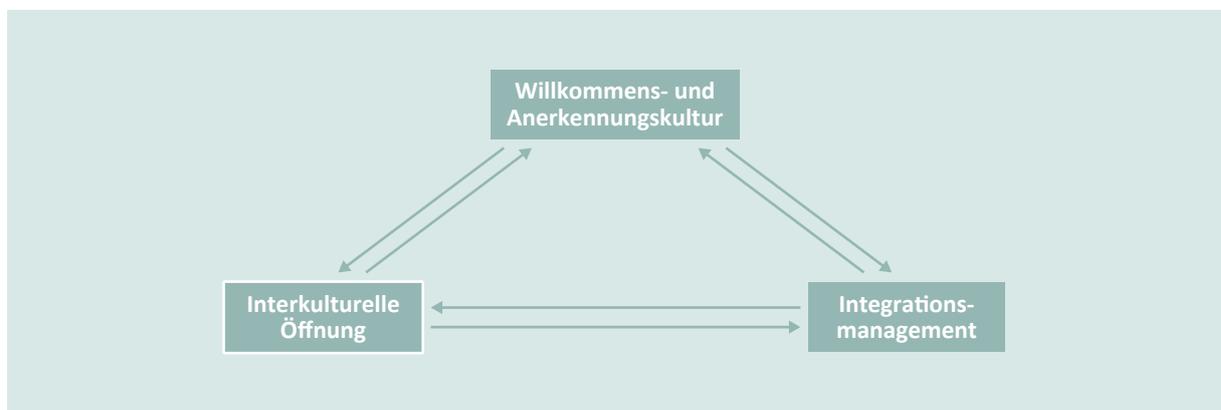
Perspektivisch muss es daher darum gehen, eine neue Kultur des Zusammenlebens zu entwickeln, die auf bereits Vorhandenem aufbaut und die gesellschaftlichen Veränderungsprozesse der vergangenen Jahrzehnte einbezieht.

Grundlage dafür ist eine gesellschaftliche Haltung, die Vielfalt wertschätzt, die Anerkennung fördert, die Ausgrenzung verhindert und damit das friedliche Zusammenleben in einer von globalen Veränderungen geprägten Gesellschaft ermöglicht.

Eine solche gesellschaftliche Einstellung entsteht nicht von selbst. Sie ist gleichermaßen Gestaltungsaufgabe für Politik und Gesellschaft, bedarf aber der Anregung,

Unterstützung und Förderung. Dafür tragen Politik und Verwaltung besondere Verantwortung. Dieser können sie durch beispielhaftes Verhalten, rechtliche Rahmenbedingungen, gezielte Förderpolitik und geeignete Strategien gerecht werden.

Die vorliegende Broschüre ist Teil der Broschürenreihe „Kommune interkulturell“, die sich mit den Themen Willkommens- und Anerkennungskultur, Integrationsmanagement und Interkulturelle Öffnung auseinandersetzt. Alle drei Broschüren stehen inhaltlich in Bezug zueinander: So kann eine glaubwürdige Willkommens- und Anerkennungskultur in Kommunen nur entstehen, wenn es gelingt, einen umfassenden Öffnungs- und Veränderungsprozess anzustoßen, bei dem Barrieren abgebaut, Strukturen verändert und interkulturelle Kompetenzen erweitert werden. Dazu muss Integration als Gesamtkonzept in der Kommune gedacht und als Managementaufgabe organisiert werden. Nur im Zusammenspiel mit einer umfassenden und von der Bevölkerung mitgetragenen Integrationsarbeit wird es auch gelingen, zu nachhaltigen Veränderungen der Gesellschaft im Sinne einer neuen Haltung der Anerkennung und Wertschätzung zu kommen.



2. Verständnis von Interkultureller 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 gleichermaßen Förderung, Unterstützung und Hilfe anzubieten. Ein neues Handeln in veränderten Strukturen ist daher erforderlich.

„**Interkulturelle Orientierung**“ (Handschuck/Schröer 2012) bedeutet, dass Anerkennung, Wertschätzung, Offenheit und Gleichbehandlung die Leitlinien für eine Organisation und die in ihnen arbeitenden Menschen sind. Es geht darum, innere Einstellungen, also die Haltung, zu verändern, mit der Menschen einander begegnen. Eine solche Haltung drückt sich im Leitbild einer Organisation aus, findet sich in den Zielen wieder und verpflichtet als Querschnittsaufgabe alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen hierarchischen Ebenen und in allen Bereichen. Entscheidend dafür ist eine Personalentwicklung, die interkulturelle Kompetenz fördert. Es geht um den Erwerb von Handlungskompetenz und die Aneignung von Wissen, um in der Migrationsgesellschaft mit Zugewanderten so umgehen zu können, dass ihnen unter Anerkennung ihrer Fähigkeiten eine gleichberechtigte Teilhabe ermöglicht wird. Interkulturelle Orientierung meint also anzuerkennen, dass Menschen verschieden sind, dass sie sich unterscheiden in Sprache und Verhalten, darin, wie sie sich darstellen und verständigen, wie sie leben und arbeiten. Das macht die Kultur eines jeden Menschen aus. Interkulturalität bezeichnet das Verhältnis zwischen diesen unterschiedlichen Lebensformen und umfasst Unterschiede des Geschlechts, des Alters, der Herkunft, der körperlichen Befähigung, aber auch der sozialen und wirtschaftlichen Lage. Hier kann der Bezug zum Diversity-Ansatz hergestellt werden.

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

einer Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklung und ist Querschnittspolitik. Die Umsetzung basiert auf 4 Paradigmenwechseln:

- 1. Von einer Minderheiten- zur Mehrheitsperspektive:** Blick auf Strukturen und Barrieren der aufnehmenden Gesellschaft. Gesellschaftliches Miteinander als gemeinsame Aufgabe von Mehrheiten und Minderheiten.
- 2. Von der Defizit- zur Ressourcenorientierung:** Blick auf Kompetenzen und Ressourcen von Zugewanderten und deren Familien.
- 3. Von der Personal- zur Organisationsentwicklung:** Blick auf Organisation als Gesamtheit. Kombination von personalem Kompetenzaufbau und strukturellem Barrieren-Abbau.
- 4. Von der Organisations- zur Gesellschaftsveränderung:** Blick auf Gesellschaft im Sinne einer Offenheit und Wertschätzung gegenüber Vielfalt. Gesetzliche Verankerungen verbunden mit politischer Positionierung. Das Konzept der Interkulturellen Öffnung ist so ein Gegenentwurf zum traditionellen Verständnis von Integration, das Anstrengungen im Wesentlichen von den Migrantinnen und Migranten erwartete. In der Regel war damit eine Assimilationsforderung gemeint, welche die deutsche Mehrheitsbevölkerung weitgehend ausblendete und die Strukturen deutscher Institutionen unangetastet ließ. In einer Vielfaltsperspektive aber geht es darum, alle Strukturen, Angebote, Maßnahmen und Dienstleistungen an die Bedürfnisse einer „ethnisch“, sozial und kulturell vielfältigen kommunalen Gesellschaft anzupassen. Hier gibt es Berührungspunkte zu einem gerade beginnenden Diskurs, ob nicht der Begriff Inklusion prägnanter sein könnte als der herkömmliche Integrationsbegriff.

Diversity

(Vielfalt, Vielfältigkeit)

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

Diversity Management

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

3. Chancen eines interkulturellen Öffnungsprozesses



Innenperspektive (Verwaltung)

- Mehr Kreativität durch Einbezug vielfältiger Sichtweisen diverser Teams
- Sensibilisierung für Diskriminierung und Rassismus
- Bessere Zielerreichung durch Dienstleistungs- und Nutzerorientierung
- Gesteigerte Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten
- Bessere Analysefähigkeit von Bedarfen und Bedürfnissen
- Verringerung von sozialen Transferleistungen und indirekten Folgekosten durch passgenauere Dienstleistungen
- Mehr Chancengerechtigkeit beim Zugang zu allen Hierarchieebenen für Beschäftigte mit Migrationsgeschichte



Außenperspektive (Kundinnen und Kunden)

- Zukunftsfähigkeit der Organisation, besserer Marktzugang bei Arbeitskräften, Nutzerinnen und Nutzern
- Wachsende Attraktivität der Kommune als Arbeitgeber, auch für Menschen mit Migrationsgeschichte
- Veränderte Außenwahrnehmung der Kommune als bürger- und serviceorientierte Verwaltung
- Durch Kundenorientierung mehr Zufriedenheit bei den Zielgruppen
- Abbau von Vorurteilen durch Sensibilisierung der Beschäftigten
- Geringere Zugangsbarrieren für Menschen mit Migrationsgeschichte
- Erhalt des sozialen Friedens

4. Ziele

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

- die Einlösung des Gleichbehandlungs- und Gerechtigkeitspostulats des Grundgesetzes und die Anerkennung von Gleichheit und Verschiedenheit in der multikulturellen (Stadt-) Gesellschaft,
- die Beteiligung der Betroffenen und ihrer Organisationen bei der Konzipierung und Durchführung von Integrationsmaßnahmen und interkulturellen Öffnungsprozessen,
- die kritische Reflexion des Machtgefälles zwischen Organisations- bzw. Verwaltungskulturen und den unterschiedlichen kulturellen Lebenswelten der Nutzerinnen und Nutzer, Abbau beziehungsweise Ausgleich dieser Asymmetrien,
- die Analyse von Mechanismen struktureller Diskriminierung und eines institutionellen Rassismus und deren Bekämpfung durch Umgestaltung der Institutionen,
- die Etablierung einer interkulturellen Orientierung als Querschnittsaufgabe aller Bereiche von öffentlichen und freien Trägern der Daseinsvorsorge sowohl als Steuerungsaufgabe als auch in der operativen Arbeit,
- die Abkehr vom Defizitansatz, wonach Menschen mit Migrationsgeschichte vorwiegend als problematisch gesehen werden, und die Hinwendung zum Ressourcen- bzw. Empowerment-Ansatz, wonach kulturelle Vielfalt als Chance und Stärke zu verstehen ist,
- die Schaffung eines strukturellen Rahmens für eine gelebte und nachhaltige Willkommens- und Anerkennungskultur,
- der Abbau bestehender Hemmschwellen für den Zugang zu den Einrichtungen und Dienststellen, die Verhinderung benachteiligender Ethnisierungsprozesse, die Einstellung von Personal mit Migrationsgeschichte in allen Beschäftigungsbereichen, Funktionen und auf allen Hierarchieebenen,
- die Vermittlung interkultureller Kompetenz durch Wissen über Migrationsprozesse, Integrationsfragen und die Einsicht in die Notwendigkeit der produktiven Gestaltung kultureller Pluralität,
- die Initiierung (selbst-)reflexiver Lern- und Veränderungsprozesse bei Individuen, Gruppen und Organisationen,
- die Gewinnung von mehr Bürgernähe und dadurch auch die Erzielung von mehr Effektivität und Effizienz von Verwaltungshandeln.



5. Leitmotive einer Interkulturellen Öffnung

Führungsverantwortung

Das persönliche Engagement der Verwaltungsführung und der politischen Spitze ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Gelingen von Integrationspolitik und interkulturellen Öffnungsprozessen.

Integration/Inklusion

Der Integrationsbegriff wird (im Sinne einer Forderung nach Eingliederung in ein bestehendes System durch Anpassung) in Frage und der Inklusionsbegriff stattdessen zur Diskussion gestellt. Der Inklusionsansatz versteht dabei Vielfalt als Normalität. Strukturen und deren Zugangsmöglichkeiten bzw. -barrieren stehen im Fokus.

Organisationsentwicklung

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

Partizipation

Teilhabe zu schaffen ist Ziel und Grundsatz zugleich. „Das ganze System“ der Kommune, das für Integration wichtig ist, sollte am Prozess der Interkulturellen Öffnung im Beteiligungsverfahren repräsentativ einbezogen werden. Eine Beteiligung von Mitarbeitenden wie Kundinnen und Kunden wirkt Widerständen entgegen, setzt das Konzept Partizipation praktisch um und ermöglicht das Einbeziehen aller relevanten Perspektiven auf einen umfassenden Veränderungsprozess.

Prozessorientierung

Die Veränderung im Sinne einer Interkulturellen Öffnung ist ein langfristiger Prozess, der Entwicklungen in Gang setzt, mit Ungewissheiten konfrontiert und Zeit braucht. Um eine nachhaltige Kulturveränderung zu erreichen, braucht es Flexibilität und ein begleitendes Monitoring zur Anpassung des Veränderungsprozesses.

Querschnittsaufgabe

Interkulturelle Öffnung ist eine querschnittspolitische Strategie und betrifft damit gleichermaßen alle Bereiche, Ebenen und Hierarchien einer kommunalen Verwaltung.

Ressourcenorientierung

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

Transparenz und Kommunikation

Für den Erfolg und die Nachhaltigkeit eines umfassenden Veränderungsprozesses ist es entscheidend, Mitarbeitende, Kundinnen und Kunden, Partnerinnen und Partner sowie die Bevölkerung regelmäßig und umfassend zu informieren (Teambesprechungen, Intranet, Website, Zeitungsartikel, Veranstaltungen etc.).

Willkommens- und Anerkennungskultur

Interkulturelle Öffnung schafft den strukturellen Rahmen um aus einer Willkommensstimmung eine glaubwürdige Willkommens- und Anerkennungskultur für Neuzuwandernde wie bereits hier lebende Bürgerinnen und Bürger mit Migrationsgeschichte zu gestalten.

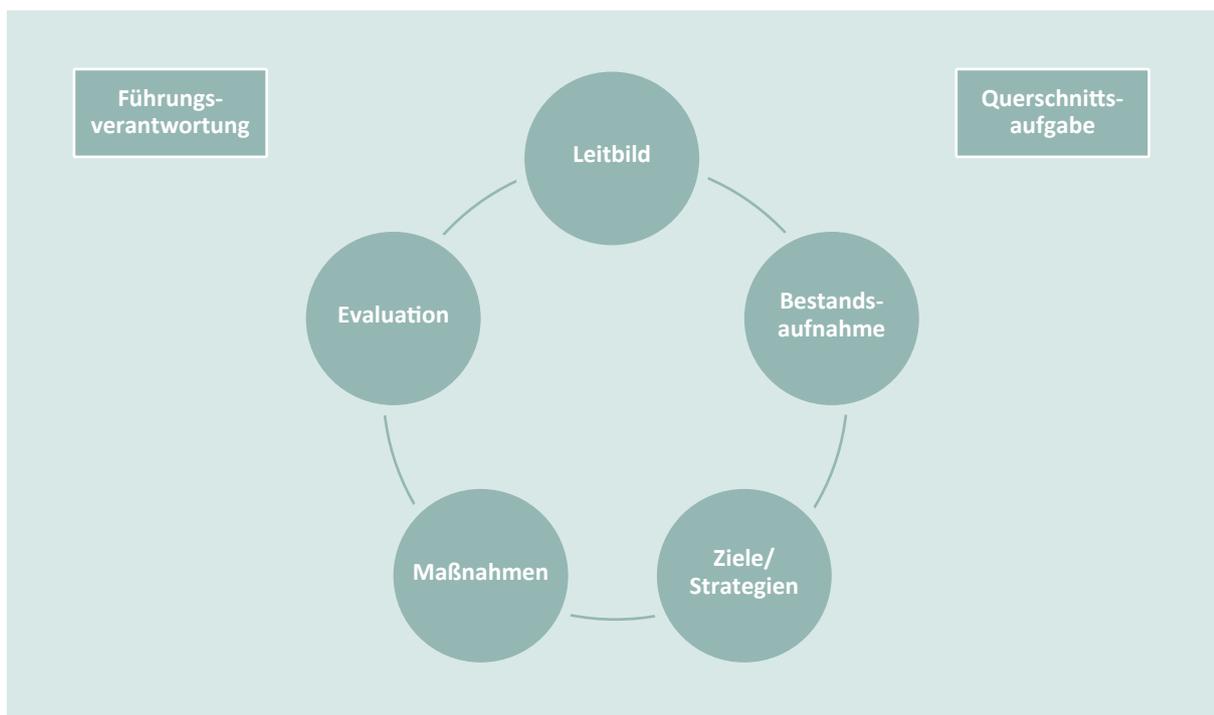
6. Umsetzung

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

Nach der Entscheidung für diesen Veränderungsprozess einer Organisation ist die strategische Steuerung das erfolgversprechendste Vorgehen. Sie gibt Orientierung, richtet den Fokus des Handelns auf vereinbarte Ziele, ermöglicht ein gemeinsames Vorgehen und ist Basis für wirksames Handeln. In Managementtheorien und Qualitätsmanagement sind diese Überlegungen systematisiert und in einem Kreislauf dargestellt worden, der die wesentlichen Elemente für einen erfolgreichen Prozess des organisatorischen Wandels benennt. Hier wird ein idealtypisches Vorgehen beschrieben.

Für die Umsetzung entscheidend:

- **Ablauf:** In der Praxis ist es nicht immer möglich in dieser Reihenfolge oder Schritt für Schritt vorzugehen. Das können Sie nur aus Ihrer Situation heraus entscheiden. Aber ohne Ist-Analyse, Zielentwicklung und Maßnahmenplanung wird ein Öffnungsprozess kaum erfolgreich sein.
- **Beteiligung:** Öffnungskonzepte erreichen durch Beteiligung eine Identifikation, Akzeptanz, Effizienz und Legitimation. Der gemeinsame Weg ist schon Teil konkreter und erfolgreicher interkultureller Orientierung. Die Interessen, Erwartungen und Bedürfnisse der Personengruppen, die vom Prozess der interkulturellen Orientierung und Öffnung direkt oder indirekt betroffen sind, sind systematisch zu berücksichtigen. Betroffene werden zu Beteiligten gemacht.



6.1. Einstieg

Entscheidung treffen

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

Interkulturelle Öffnung ist ein umfassender Veränderungsprozess, der alle Organisationsbereiche und -ebenen betrifft. Die Entscheidung für diese sollte daher von allen Führungskräften mitgetragen werden. Denn sie müssen im Lauf des Prozesses Akzeptanz schaffen, mit Widerständen umgehen und mit gutem Beispiel voran gehen.

Gemeinsam gilt es zu überlegen, wie der Prozess gestaltet werden kann, zu diskutieren, welche Unterstützungsbedarfe für eine gelungene und nachhaltige Öffnung benötigt werden, wie umfassend der Öffnungsprozess werden soll, welcher Zeitrahmen angestrebt wird und vor allem welche Ressourcen zur Verfügung stehen. Hilfreich ist hier eine Informationsveranstaltung für Führungskräfte mit externen Fachreferentinnen und Fachreferenten, die über Strategie, Umfang sowie Chancen und Herausforderungen eines interkulturellen Öffnungsprozesses informiert.

Tipp

Die Begleitung durch eine externe Moderation und Prozessbegleitung hat sich vielfach als hilfreich erwiesen. Auch wenn dadurch höhere Kosten entstehen, können Expertinnen und Experten einen Veränderungsprozess durch eine neutrale Moderation und Reflexion in Verbindung mit zielführenden Methoden und Instrumenten zu einem effizienten Ergebnis bringen. Wir beraten Sie gerne dazu: NIKO – Netzwerk Interkulturelle Öffnung Kommunen in Bayern, Ansprechperson: jakob.ruster@via-bayern.de, Tel. 089 / 4190 2728

Belegschaft informieren

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

tionsmittel müssen gewählt werden (Teambesprechungen, Intranet etc.).

Projektmanagementprozess anstoßen

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

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

Steuerungskreis einrichten und Prozessverantwortliche benennen

Wesentlich für den Erfolg eines Organisationsentwicklungsprozesses sind ein Begleitgremium (z.B. Lenkungsausschuss oder Steuerungskreis) und die Benennung einer/eines Projektverantwortlichen. Dafür wird in der Verwaltung eine Person benannt (z.B. die/der Integrationsbeauftragte), die für die Umsetzung des Öffnungsprozesses zuständig ist, Teilprojekte und Aktivitäten koordiniert, den Kommunikationsprozess gestaltet, den Verlauf des Prozesses überprüft und das Projekt „Interkulturelle Öffnung“ beendet und auswertet.

Ein Steuerungsgremium sollte zwischen 6-8 Personen umfassen und im Sinne des querschnittspolitischen Ansatzes mit Schlüsselfunktionen aus den folgenden Bereichen besetzt sein:

- „Entscheidende“: Vertreterinnen und Vertreter der Auftrag gebenden Stelle (z.B. Hauptamt, Büro Oberbürgermeisterin bzw. Oberbürgermeister)
- „Gestaltende“: Vertreterinnen und Vertreter der/des Integrationsbeauftragten bzw. der interkulturellen Stelle etc. => Moderation des Gremiums
- Wichtige „Beteiligte“: Vertreterinnen und Vertreter, die den Veränderungsprozess maßgeblich umsetzen (z.B. aus den Bereichen Personalmanagement und -entwicklung, Öffentlichkeitsarbeit/PR, Bildung usw.)
- Ggf. „externe Begleiterinnen und Begleiter“.
- Personal-/Arbeitnehmenden-Vertretung

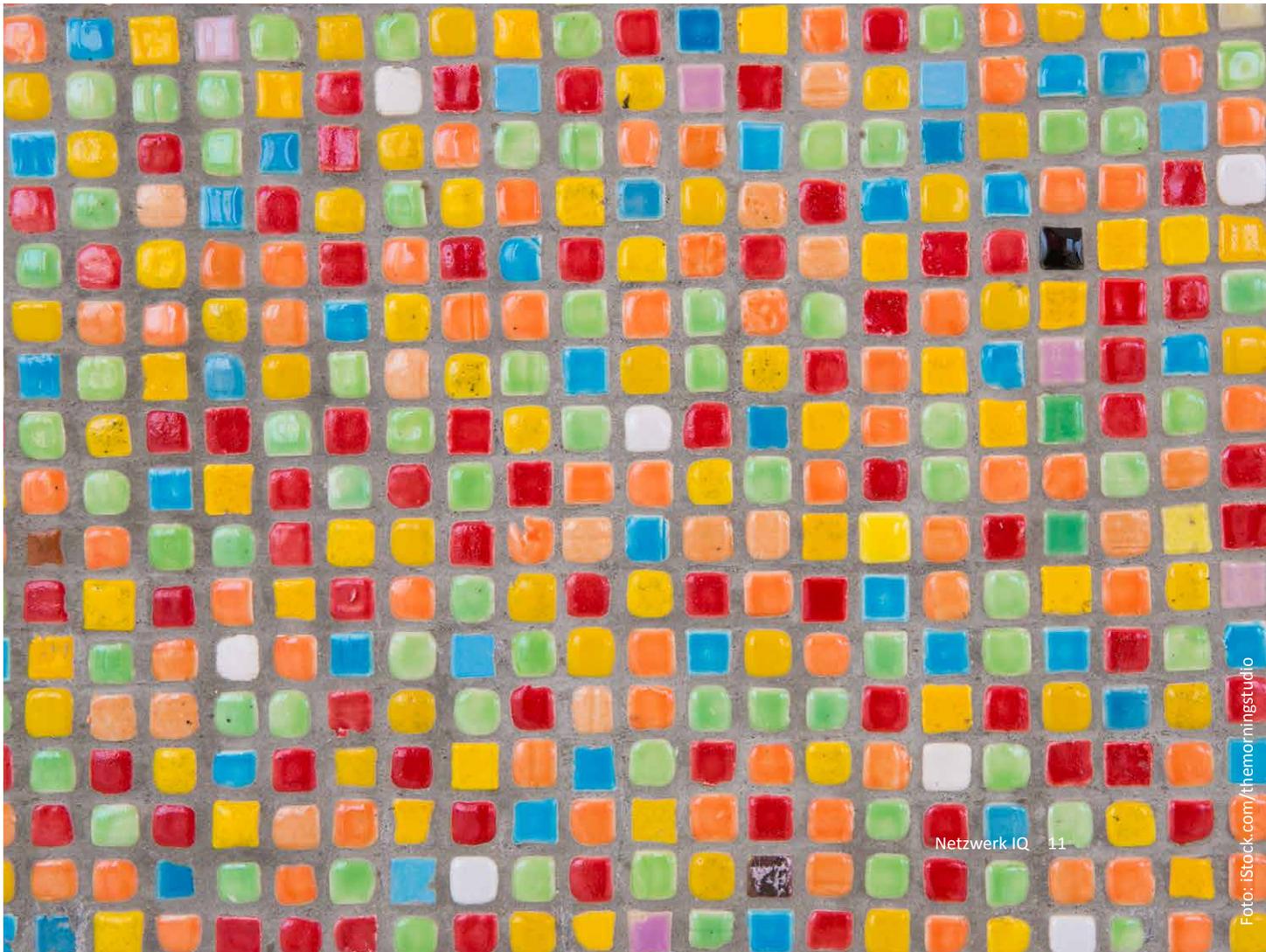
Auftaktveranstaltung organisieren

Für einen gelungen Einstieg hat sich eine öffentliche und symbolisch wirksame Auftaktveranstaltung bewährt. Zum Beispiel lädt die Oberbürgermeisterin bzw. der Oberbürgermeister alle Bürgerinnen und Bürger sowie Vertreterinnen und Vertreter von Migrantenorganisationen, Verbände, Initiativen und Einrichtungen der Migrationsarbeit zu einer Auftaktveranstaltung ein, bei der sie/er selbst eine erste Orientierung vorgibt und Migrationsexpertinnen und -experten 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.

Tipp

Für Auftaktveranstaltungen eignen sich vor allem Formate mit Großgruppenmethoden. Sie können gerade zu Beginn von umfassenden Veränderungsprozessen zur Beteiligung und dem Einbringen eigener Erfahrungen animieren. Zu den bekanntesten Methoden zählen: Zukunftskonferenz, Open Space, World Cafe.

Mehr Informationen dazu und weitere Anregungen zu Veranstaltungsformaten finden Sie in Handschuck/Schröder: Interkulturelle Orientierung und Öffnung. Theoretische Grundlagen und 50 Aktivitäten zur Umsetzung.



6.2. Leitbild

Soll Interkulturelle Öffnung als Querschnittsaufgabe etabliert und umgesetzt werden, muss diese im jeweiligen Leitbild oder entsprechenden Leitlinien verankert sein. Sie machen Aussagen zur Organisationskultur sowie zu Philosophie, Selbstverständnis, Menschen- und Gesellschaftsbild und den damit einhergehenden Wertevorstellungen einer Kommune. Damit bieten sie Sicherheit und Orientierung für Mitarbeitende wie Außenstehende.

Form und Umfang können sich je nach Kommune unterscheiden. So haben manche Kommunen bereits ein Leitbild oder Leitlinien, die lediglich um den Aspekt der Interkulturellen Öffnung erweitert werden müssen. Andere entwickeln Leitlinien, die sich explizit auf den Faktor Interkultur beziehen.

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

Beispiel – Freisinger interkulturelle Leitlinien	
Anstoß (2010)	Agenda21- und Sozialbeirat
Basis (2012)	Bestandsanalyse
Verantwortlich	Integrationsbeauftragte
Beteiligt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 11-köpfige Kommission mit Mitarbeitenden der Stadtverwaltung, Fachkräften, Vertreterinnen und Vertretern von Migrantenorganisationen ▪ Externe Begleitung
Ergebnis (2013)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wir sind Heimat für Vielfalt. 2. Wir fördern Bürgerbeteiligung und Teilhabe. 3. Wir öffnen unsere Verwaltung interkulturell. 4. Wir wenden uns gegen Rassismus und Diskriminierung. 5. Wir wollen eine kommunikative Stadtgesellschaft. 6. Wir verpflichten uns der Idee einer ganzheitlichen Stadtentwicklung. 7. Wir stärken Engagement von und für Migrantinnen und Migranten nachhaltig. 8. Wir fördern die deutsche Sprache und anerkennen Sprachen. 9. Wir wollen Bildungschancen verbessern. 10. Wir setzen uns für die Zukunft ein.
Verabschiedet (2014)	Einstimmig durch den Stadtrat als klares politisches Zeichen
Mehr unter	www.freising.de



6.3. Bestandsaufnahme

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

Interne Bestandsanalyse

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

Die Erhebungen sollten entsprechend dem Organisationsentwicklungsansatz eines Öffnungsprozesses verschiedene Ebenen ansprechen. Folgende Fragen könnten beispielsweise hilfreich sein (s. Tabelle).

Externe Befragung

Die Leitziele eines interkulturellen Öffnungsprozesses, wie Teilhabe ermöglichen und Barrieren senken, sind nur dann realisierbar, wenn auch die Perspektiven der Zielgruppen einbezogen werden. Anhand von Kundinnen- und Kunden-Befragungen oder Workshops mit externen Partnerinnen und Partnern von Migrantenorganisationen, freien Trägern etc. werden externe Bedarfe und Anforderungen an die Kommune sichtbar. Gleichzeitig kann deren Außenwirkung in Bezug auf Angebote, Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit und Serviceorientierung ermittelt werden.

Die Fragen für eine solche Erhebung können partizipativ innerhalb der Verwaltung entwickelt werden. So werden die Erfahrungen und Interessen aus unterschiedlichen Beratungs- und Serviceabteilungen mit einbezogen.

	Beispiel
Strategie	Gibt es ein Leitbild/Leitlinien in der Kommune? Sind darin Vorstellungen eines interkulturellen Zusammenlebens formuliert?
Struktur/ Prozesse	Sind Strukturen zur Umsetzung einer kommunalen Integrationspolitik vorhanden? Wie sind diese ausgestattet (finanziell/ personell)? Welche Unterstützungsangebote für Mitarbeitende sind vorhanden? Welche Bedarfe werden benannt? Gibt es eine Beschwerdestelle nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG)?
Personal	Wie hoch ist der Anteil der Angestellten mit Migrationshintergrund? In welchen Arbeitsbereichen und Hierarchieebenen sind diese tätig? Welche Schulungsangebote im Bereich interkulturelle Personalqualifizierung sind vorhanden? Wie sind Stellenausschreibungen formuliert? Nach welchen Kriterien wird neues Personal ausgewählt?
Angebote	Welche Angebote gibt es? Wer sind die Zielgruppen? Werden diese erreicht? Wie werden sie erreicht?
Vernetzung	Ist ein Netzwerk mit externen Partnerinnen und Partnern vorhanden? Wer ist beteiligt?
Öffentlichkeitsarbeit	Gibt es mehrsprachige Informationsmaterialien? Spiegeln die verwendeten Bilder die Vielfalt in der Bevölkerung wider? Ist der Internetauftritt einfach und hilfreich? Werden relevante Informationen verständlich vermittelt?
Raumgestaltung	Wie ist die Beschilderung im Eingangsbereich und an den Zimmern? Wie sieht der Wartebereich/Kundenbereich/Beratungsräume aus? Gibt es Optimierungsbedarf?

6.4. Ziele

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

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

	Ziele	Standards	Indikatoren
Antworten auf die Frage:	„Was will ich erreichen?“	„Was biete ich an? Auf was lege ich besonderen Wert?“	„Woran erkenne ich, dass ich mein Ziel angegangen bzw. erreicht habe?“
Definition	Ziele sind die gedankliche Vorwegnahme von zukünftigen Endzuständen, die durch das Handeln von Einzelnen oder einer Gruppe erreicht werden sollen.	Standards gewährleisten, dass eine zuvor festgelegte Beschaffenheit erwartet werden kann. Standards garantieren die Qualität einer Leistung.	Indikatoren sind beweiskräftige Merkmale bzw. Anzeichen dafür, dass nachweisbare Schritte auf dem Weg zur Zielerreichung eingeleitet oder die gesetzten Ziele bereits erreicht sind.
Unterscheidung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mittelfristige strategische Ziele: „WAS will ich erreichen bzw. bewirken?“ ▪ Kurzfristige operative Ziele: „WIE komme ich zu meinem Ziel, was muss ich konkret dafür tun?“ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strukturstandards: Struktur, Rahmenbedingungen ▪ Prozessstandards: Art der Wissensvermittlung ▪ Ergebnisqualität: Evaluationsergebnisse, Veränderungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wegindikatoren: Nachweisbare Schritte auf dem Weg zur Zielerreichung sind eingeleitet. ▪ Zielindikatoren: ▪ Die gesetzten Ziele sind bereits erreicht.
Ausrichtung	zukünftig	gegenwärtig	rückblickend
Kriterien	SMART-Kriterien <ul style="list-style-type: none"> ▪ Spezifisch: Das Ziel ist so zu formulieren, als ob es schon erreicht ist. ▪ Messbar: Kriterien – sichtbar, hörbar, sinnlich erfassbar – für die Zielerreichung sind festgelegt. ▪ Attraktiv: Das Ziel enthält keine Negationen oder Vergleiche, es motiviert. ▪ Realistisch: Das Ziel ist den Kompetenzen der Verantwortlichen entsprechend formuliert. ▪ Terminiert: Ein genauer Termin für die Zielerreichung ist bestimmt. (Nach Heiner 1996)		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verständlich: Ein formulierter Indikator muss (auch für Nichtexpertinnen/-experten) verständlich sein. ▪ Genau: Ein Indikator muss das messen, was er zu messen vorgibt. ▪ Überprüfbar: Ein Indikator beruht auf Zahlen oder Faktoren, die entweder erhoben werden (können) oder die beobachtet werden können. ▪ Relevant: Ein Indikator misst einen wesentlichen Beweis für die Interkulturelle Öffnung. ▪ Abgestimmt: ▪ Indikatoren eines Indikatorensystems sind aufeinander abgestimmt und ergänzen sich so, dass sie ein umfassendes Bild ergeben.
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alle Mitarbeitenden sind bis zum 31.12.20xx für das Thema interkulturelle Verständigung sensibilisiert. ▪ Bis zum 31.10.20xx sind die Bedarfe der Kundinnen und Kunden der Ausländerbehörde und des Einwohnermeldeamts bekannt. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interkulturelle Schulungen werden nur von zertifizierten Referentinnen/Referenten durchgeführt. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interkulturelle Seminare zur Personalentwicklung sind angeboten und wahrgenommen. ▪ Nutzerinnen/Nutzer-Befragungen sind mittels Fragebogen großflächig durchgeführt.

(Quelle: Handschuck/Schröder 2012)

6.5. Maßnahmenplanung und -durchführung

Anknüpfend an die Ressourcen und Fähigkeiten der Kommune geht es nach der Analyse der Zugangsbarrieren um die Frage, was denn wichtige Arbeitsfelder und relevante Arbeitsprozesse für eine erfolgreiche interkulturelle Orientierung und Öffnung sein können und ob es weiterer, besonderer Maßnahmen bedarf, um das Ziel der Interkulturellen Öffnung zu erreichen. Bei der Umsetzung der Ergebnisse und der Konzipierung von geeigneten Maßnahmen, Dienstleistungen und Produkten sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Nutzerinnen und Nutzer zu beteiligen (beispielsweise bei der Formulierung von Standards).

a) Arbeitsprozesse identifizieren

Aufbauend auf der Bestandsaufnahme können Arbeitsprozesse identifiziert werden, bei denen Handlungsbedarf besteht. Je nachdem wie umfangreich die Analyse ausgefallen ist, werden auch diese mehr oder weniger ausführlich ausfallen. Hier gilt es im Hinblick auf die vorhandenen zeitlichen wie personellen und finanziellen Ressourcen abzuwägen und zu priorisieren.

Beispiele:

- Interkulturelle Personalqualifizierung
- Interne Kommunikationsprozesse
- Migrationssensible Öffentlichkeitsarbeit
- Kultursensible Beratung

b) Maßnahmen planen

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

Beispiel: Interkulturelle Qualifizierungsmaßnahmen

- Ziel: Alle Mitarbeitenden sind bis zum 31.12.20xx für das Thema interkulturelle Verständigung sensibilisiert.
- Arbeitsprozess: Interkulturelle Personalqualifizierung
- Maßnahmenplan

Hilfreiche Fragen bei der Analyse der Prozesse

- Welche Bedürfnisse haben Nutzerinnen und Nutzer?
- 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)?

Hilfreiche Fragen bei der Benennung von Arbeitsprozessen

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

Maßnahme	Interkulturelle Schulungen
Beschreibung	(Vorlage)
Ziele	
Umsetzungsschritte	
Zeitplan	
Zeitliche Ressourcen	
Finanzielle Ressourcen	
Intern verantwortlich	
Unterstützung durch	
Erfolgsmessung (Indikator)	

Hinweis: Interkulturelle Qualifizierungsmaßnahmen können auf unterschiedlichen Ebenen und mit unterschiedlichen Zielgruppen innerhalb der Verwaltung stattfinden.

- Führungskräfte und Steuerungskreis: Sowohl Führungskräften als auch Mitgliedern des Steuerungskreises kommt eine verantwortungsvolle Rolle zu. Das Gelingen des Öffnungsprozesses ist von ihrem Engagement, ihrer Überzeugungskraft und vor allem fachlichen Kompetenz abhängig. Eine Unterstützung durch Coaching- oder Schulungsmaßnahmen hat sich daher als hilfreich erwiesen.
- Mitarbeitende: Im Idealfall erhalten alle Mitarbeitende die Möglichkeit an einer interkulturellen Qualifizierung teilzunehmen. Ist dies nicht möglich, muss bedarfsorientiert abgewogen werden. So schulen manche Kommunen vor allem Referate mit direktem Kundenkontakt wie beispielsweise Ausländerbehörden oder legen sich auf einen bestimmten Mitarbeitendenkreis wie Auszubildende fest.

Interkulturelle Kompetenz

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

c) Standards festlegen

Um eine nachhaltige Qualitätssicherung zu ermöglichen, gilt es, Maßnahmen dauerhaft zu regeln und Standards dafür einzuführen.

Standards beschreiben die Beschaffenheit einer Leistung. Bei Dienstleistungen sind das Merkmale, Regeln oder Verhaltensnormen. Sie geben Antworten auf die

Fragen „Was biete ich an? Auf was lege ich besonderen Wert?“ und sind damit Mittel der Qualitätssicherung. Die Standards können für Strukturqualität (Struktur, Rahmenbedingungen), Prozessqualität (Art der Wissensvermittlung) und Ergebnisqualität (Evaluationsergebnisse, Veränderungen) festgeschrieben werden. Beispiel: Interkulturelle Qualifizierungsmaßnahmen

- Interkulturelle Schulungen werden nur von zertifizierten Referentinnen und Referenten durchgeführt. (Strukturqualität)
- Die Schulungen werden mit den Verantwortlichen der einzelnen Abteilungen geplant und die Mitarbeitenden auf die Bedeutung für die Ziele der Organisation hingewiesen. (Strukturqualität)
- Während des Seminars ist ausreichend Zeit für Diskussion und Nachfrage vorgesehen. (Prozessqualität)
- Es kommen unterschiedliche Methoden im Seminar zur Anwendung. (Prozessqualität)
- Die Evaluation zeigt hohe Zufriedenheitsraten. (Ergebnisqualität)

d) Maßnahmen durchführen

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



6.6. Evaluation

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

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

Monitoring

Monitoring bezeichnet die systematische Beobachtung eines Prozesses. Durch eine regelmäßige Überprüfung und Beobachtung der Prozessschritte kann bei einem nicht gewünschten Verlauf eingegriffen werden. Strategien werden entwickelt, um dem eigentlichen Ziel wieder näher zu kommen.

In manchen Kommunen besteht bereits ein Integrationsmonitoring, in welches das Monitoring für den Interkulturellen Öffnungsprozess integriert werden kann.

Weiterlesen: Sorg, Uschi: Kommunales Integrationsmonitoring (www.via-bayern.de)

7. Erfolgsfaktoren

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

8. Rolle der/des Integrationsbeauftragten

Auf Integrationsbeauftragte kommen bei einem Organisationsentwicklungsprozess im Sinne einer „Interkulturellen Öffnung“ verantwortungsvolle Aufgaben zu. Dabei ist es wichtig, bereits vorab ausreichend interne wie externe Unterstützungsmöglichkeiten (personell wie finanziell) einzuplanen. Zu dem Aufgabenbereich eines/einer Integrationsbeauftragten gehört:

- **Prozess-Initiierung:** Eine Initiierung eines solchen Prozesses sollte nur auf Basis fundierter Absprachen mit relevanten und verantwortlichen Personen und Gruppen sowie einer gesicherten Informationslage zum Thema erfolgen.
- **Projektmanagement/ Prozess – Verantwortung:** Der/die Integrationsbeauftragte ist meist als projektverantwortliche Person für Ablauf, Koordinierung und erfolgreichen Abschluss des Projekts „Interkulturelle Öffnung“ zuständig (Change Agent, Motor, Organisatorin/Organisator). Dabei können auch operative Aufgaben wie Veranstaltungsorganisation etc. zur Funktion gehören.
- **Klärung der Rollen:** Vor Beginn des eigentlichen Prozesses gilt es, die Rollen und Verantwortlichkeiten von Beteiligten und zu Beteiligten zu klären, festzuhalten und zu kommunizieren. Es kann während des Vorhabens Aufgabe des/der Integrationsbeauftragten als Projektverantwortlichen sein, darauf ggf. zu verweisen.
- **Netzwerk-Pflege:** Die relevanten Partnerinnen und Partner sollten während des gesamten Prozesses immer das Gefühl der Beteiligung haben. Dies ist durch aktive und direkte Beiträge oder regelmäßige Information möglich.

9. Ausblick: Vielfalt gestalten

Integrationsarbeit versteht sich im politischen wie sozialen Bereich im Kontext gesellschaftlicher Vielfalt. Menschen unterschiedlicher Generationen und Geschlechter, mit unterschiedlichen Fähigkeiten und religiösen oder weltanschaulichen Überzeugungen oder auch sexueller Identität, leben in der Gesellschaft zusammen. Dies gilt es im täglichen Miteinander, aber auch auf sämtlichen politischen und kommunalen Ebenen, zu berücksichtigen. Im angelsächsischen Raum entstand dafür das Konzept „Diversity Management“, was auf Deutsch so viel bedeutet wie „Vielfalt gestalten“.

Für die Kommunen geht es darum, das Prinzip „Diversity/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, den Abbau von Benachteiligungen und Diskriminierung sowie die Anerkennung und Nutzung von Vielfalt als Ressource.

Konkret beginnt dies mit einer inhaltlichen Zusammenarbeit der Beauftragten für Integration, Gleichstellung, Menschen mit „Behinderungen“, Senioren etc., der Verwaltungsspitze und des Personalrats im Sinne von Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion. Erschwerend wirkt hier die Tatsache, dass die Zuständigen innerhalb der Verwaltung meist an unterschiedlichen Stellen angesiedelt sind und im Rahmen verschiedener Förderprogramme und gesetzlicher Vorgaben handeln müssen.

10. Glossar

Kultur

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

Interkulturelle Orientierung

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

Interkulturelle Öffnung

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

Interkulturelle Kompetenz

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

Diversity

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

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

Diversity Mainstreaming

Als Reaktion auf die Kritik am betriebswirtschaftlichen Charakter von Diversity Management (→) und wiederum in Anlehnung an die bekannte Strategie des Gender Mainstreaming findet Diversity Mainstreaming vorwiegend im öffentlichen Bereich zunehmend Anwendung. In Analogie zu Gender Mainstreaming lässt sich dieser Ansatz als Aufforderung verstehen, bei allen Entscheidungen über beispielsweise soziale Dienstleistungen jeweils zu berücksichtigen, welche Auswirkungen diese auf die Zielgruppen in ihrer Unterschiedlichkeit haben. Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) hat den Begriff übernommen und versteht darunter das „frühzeitige Mitdenken von gesellschaftlicher Vielfalt bei der Umsetzung von Gesetzen, Programmen und Maßnahmen in allen Bereichen.“ In Abgrenzung zu Diversity Management „orientiert sich (Diversity Mainstreaming) dagegen weniger am wirt-

schaftlichen Profitstreben, als vielmehr am Gedanken sozialer Gerechtigkeit und der Herstellung von Chancengleichheit für alle Menschen unserer Gesellschaft“ (ADS 2012:12). Die ADS will damit unterstützen, nicht mehr nur einzelne, sondern alle Diskriminierungsmerkmale in den Blick zu nehmen.

Diversity Management

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

Vielfaltsdimensionen

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

Willkommens- und Anerkennungskultur

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

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

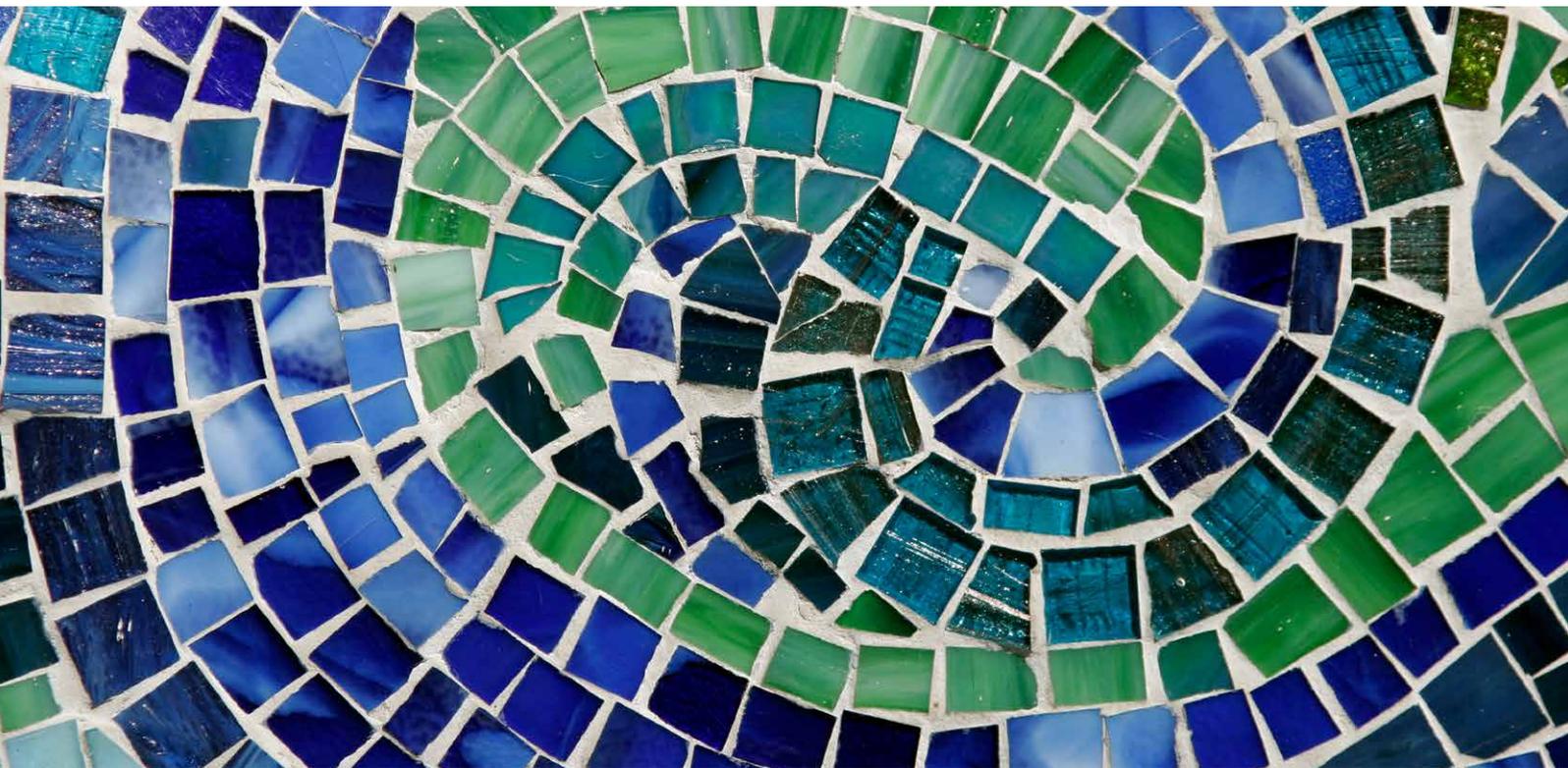
Dennoch bedingen Willkommens- und Anerkennungskultur einander: Nur auf der Basis eines gesellschaftlichen Willkommens kann Anerkennung wachsen. Ohne gesellschaftliche Anerkennung wird Willkommen lediglich eine Behauptung bleiben. Nur als ein Konzept zusammengedacht, kann **Willkommens- und Anerkennungskultur**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



11. Literatur

(Soweit dieser Text Teile von Veröffentlichungen der Verfasserinnen und Verfasser enthält, sind diese für eine bessere Lesbarkeit nicht als Zitate gekennzeichnet.)

- **Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2015):** Diversity-Prozesse in und durch Verwaltungen anstoßen: von merkmalspezifischen zu zielgruppenübergreifenden Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit. Berlin. URL: http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Diversity_Mainstreaming/Handreichung_Diversity_Mainstreaming_Verwaltung_20120412.pdf?__blob=publicationFile (Stand: 12.06.2016)
- **Auernheimer, Georg (1999):** Notizen zum Kulturbegriff unter dem Aspekt interkulturelle Bildung. In: Gemeinde, Marion/ Schröder, Wolfgang/ Sting, Stephan (Hrsg.): Zwischen den Kulturen. Pädagogische und sozialpädagogische Zugänge zur Interkulturalität. Weinheim und München.
- **Fager, Sangeeta/Günvenç, Deniz:** Interkulturelle Öffnung – Was ist das? Wem bringt es was? Wie geht das? URL: http://www.fes-mup.de/files/mup/pdf/broschueren/Diakonie_Fager.pdf (Stand: 12.06.2016)
- **Handschuck, Sabine/ Schröder, Hubertus (2012):** Interkulturelle Orientierung und Öffnung – Theoretische Grundlagen und 50 Aktivitäten zur Umsetzung. ZIEL Verlag, Augsburg.
- **Heiner, Maja (Hrsg.) (1996):** Qualitätsentwicklung durch Evaluation. Freiburg.
- **Institut für interkulturelle Management- und Politikberatung (imap):** Aktionsplan interkulturelle Öffnung der Stadt Ingolstadt. URL: <http://www2.ingolstadt.de/interkulturell> (Stand: 12.06.2016)
- **Reinecke, Meike/ von Bernstorff, Christiane (2011):** Interkulturelle Organisationsentwicklung. Ein Leitfaden für Führungskräfte, Ramboll Management Consultung GmbH, Berlin.
- **Schader Stiftung (Hrsg.) (2014):** Interkulturelle Öffnung und Willkommenskultur in strukturschwachen ländlichen Regionen – Ein Handbuch für Kommunen. URL: <http://www.schader-stiftung.de/service/publikationen/publikation/interkulturelle-oeffnung-und-willkommenskultur-in-strukturschwachen-laendlichen-regionen-ein-handb/> (Stand: 12.06.2016)
- **Schröder, Hubertus:** Interkulturelle Öffnung und Anerkennungskultur in Verwaltungen. In: IQ Fachstelle Diversity Management (2014): Inklusiv, offen und gerecht? Deutschlands langer Weg zu einer Willkommenskultur. Dossier. URL: http://www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/Fachstelle_IKA/FS_IKA_Publikationen/FS_IKA_Willkommen_Dossier_2014.pdf (Stand: 12.06.2016)
- **Schröder, Hubertus (2008):** Kommunale Integrationskonzepte. Herausgegeben vom Verband für interkulturelle Arbeit – VIA Bayern e.V. München. URL: http://www.via-bayern.de/NIB/bilder/nib_heft4_integrationskonzepte.pdf (Stand: 12.06.2016)
- **Schröder, Hubertus (2015):** Kommunales Integrationsmanagement. Handreichung für hessische Kommunen. Herausgegeben vom Hessischen Ministerium für Soziales und Integration. Wiesbaden. URL: http://www.integrationskompass.de/global/show_document.asp?id=aaaaaaaaaerfp (Stand: 12.06.2016)



www.netzwerk-iq.de
www.migranet.bayern

 Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“