



Kommunale Willkommens- und Anerkennungskultur

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/anupan001

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 Willkommens- und Anerkennungskultur	5
3. Ziele einer Willkommens- und Anerkennungskultur	5
4. Chancen einer Willkommens- und Anerkennungskultur	6
5. Leitgedanken einer kommunalen Willkommens- und Anerkennungskultur	6
6. Umsetzung	7
6.1 Strategische Ansätze	8
6.2 Willkommensstrukturen	9
6.3 Willkommenstechniken	11
7. Erfolgsfaktoren	13
8. Rolle der/des Integrationsbeauftragten	13
9. Glossar	14
10. Literatur	16

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.

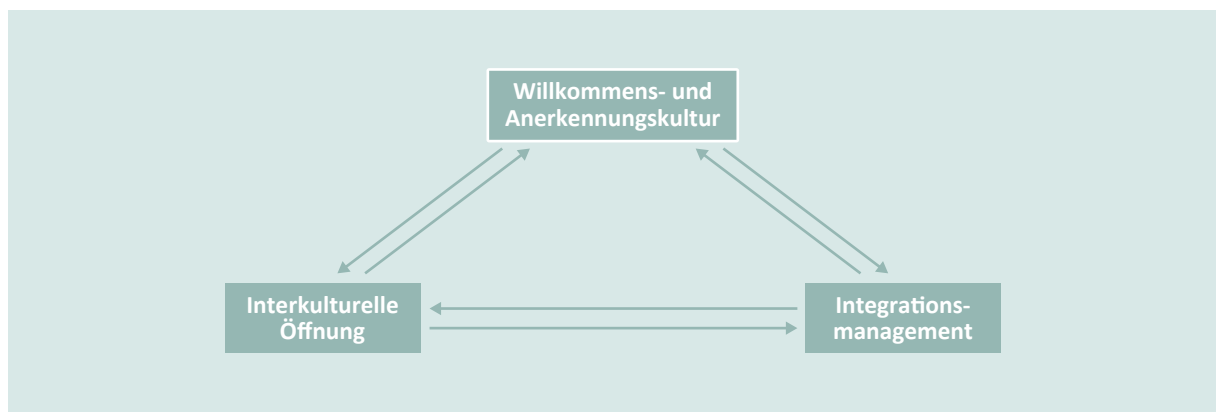
Perspektivisch muss es daher darum gehen, eine neue Kultur des Zusammenlebens zu entwickeln, die auf bereits Vorhandenem aufbaut und die gesellschaftlichen Veränderungsprozesse der vergangenen Jahrzehnte einbezieht.

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 Willkommens- und Anerkennungskultur

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

Unter **Anerkennungskultur** soll hier 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.

3. Ziele einer Willkommens- und Anerkennungskultur

Gesellschaftspolitische Ebene

- Einsicht Deutschland als Einwanderungsland,
- Anerkennung gesellschaftlicher Vielfalt,
- Verwirklichung von Teilhabechancen,
- offener und kompetenter Umgang mit Vielfalt,
- Wertschätzung der Leistungen von Migrantinnen und Migranten,
- gesellschaftliche Ächtung von Diskriminierung und Rassismus.

Wirtschaftspolitische Ebene

- Sicherung einer ausreichenden Fachkräftebasis und Abmilderung des demografischen Wandels durch Zuwanderung,
- Sicherung eines ausgewogenen Verhältnisses von Beitragszahlenden und -empfangenden in den Rentenkassen,
- Bestehen im internationalen Wettbewerb, um die „besten Köpfe“ für Wirtschaft und Wissenschaft zu gewinnen (Wettbewerbsfähigkeit, Attraktivität)
- Erschließen neuer Märkte mit neuen Kundinnen und Kunden.

Kommunale Ebene

- Verwaltung als Dienstleistungsbehörde für alle Neuen (interkulturelle Service- und Handlungskompetenz),
- Zugangsbarrieren senken (Kooperation wichtiger Behörden, Verringerung bürokratischer Hürden, Maßnahmen gegen Diskriminierung),
- Information und Aufklärung durch Unterstützungsstrukturen (z.B. Beratungs- und Sprachlernangebote) verbessern,
- Bedürfnisse von Neueinwandernden sowie Bürgerinnen und Bürgern mit Migrationshintergrund stärker berücksichtigen,
- Stadtgesellschaft mit einer aktiven und demokratisch starken Bürgerschaft und einem gemeinsamen „Recht auf die Stadt“ (Bukow 2014) schaffen
- Ehrenamtliches Engagement stärken,
- Sozialen Frieden erhalten.

4. Chancen einer Willkommens- und Anerkennungskultur

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

Willkommens- und Anerkennungskultur nehmen die Bevölkerung in Deutschland mit ihren Gesetzen, Strukturen, Einrichtungen und Behörden in die Verantwortung, Gesellschaft neu, global und multikulturell zu denken.

Maßnahmen im Zuge einer nachhaltigen „Willkommens- und Anerkennungskultur“ können auch für die bereits hier lebenden Migrantinnen und Migranten Zugangsbarrieren abschaffen (z.B. Arbeitsmarkt) und somit den gesamtgesellschaftlichen Zusammenhalt stärken.

Die Faktoren „demografischer Wandel“, „Fachkräftebedarf“ und „Asyl“ machen einen Paradigmenwechsel im Hinblick auf Einwanderung und notwendige Veränderungsprozesse unumgänglich. Der Ansatz einer gelebten Willkommens- und Anerkennungskultur kann dabei einen potenzial- und ressourcenorientierten Ansatz für ein gleichberechtigtes Miteinander in einer multikulturellen Gesellschaft aufweisen.

Konsequent gedacht kann der Diskurs um eine gesellschaftlich anerkannte Willkommens- und Anerkennungskultur auch die aktuellen Debatten um eine inklusive Gesellschaft stärken, welche die Themen Teilhabe, Antidiskriminierung und Anerkennung von Vielfalt zusammendenken.

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

5. Leitgedanken einer kommunalen Willkommens- und Anerkennungskultur

Kultur offen und zukunftsorientiert denken.

Die Implementierung einer Willkommens- und Anerkennungskultur erfordert die Auseinandersetzung mit dem Begriff der „Kultur“. Im Hinblick auf eine wachsende Globalisierung und die unterschiedlichsten Migrationsformen, die eine Einwanderungsgesellschaft beeinflussen, braucht es ein differenziertes Verständnis. Kultur kann nicht statisch und schon gar nicht als Nationalkultur verstanden werden, sondern muss die Vielfalt und Individualität von Neuzuwandernden und Menschen mit Zuwanderungsgeschichte berücksichtigen. (vgl. Glossar: Kultur)

Mit struktureller Verankerung zu Glaubwürdigkeit und Nachhaltigkeit.

Imagekampagnen allein reichen nicht aus. Willkommens- und Anerkennungskultur muss von der Politik getragen und in der Bevölkerung verankert werden. Um dabei aus einer Willkommensstimmung eine nachhaltige Kultur des Miteinanders zu schaffen, bedarf es einer strukturellen Umsetzung sowie einer Verankerung in Beschlüssen, Geschäftsordnungen und Leitbildern der Kommunen. Nur so können eine glaubwürdige Positionierung für Vielfalt und Einwanderung kommuniziert und gleichberechtigte Teilhabechancen geschaffen werden.

Veränderungen serviceorientiert und langfristig denken.

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

Haltung in Handlungskompetenz umsetzen.

Willkommens- und Anerkennungskultur basiert auf der Wertschätzung gesellschaftlicher Vielfalt, der Offenheit gegenüber Zuwanderung sowie der kritischen Auseinandersetzung mit den Themen Rassismus, Menschenfeindlichkeit, Islamophobie und Ausgrenzung. Diese müssen sich in einer professionellen Kommunikations- und Handlungskompetenz niederschlagen. Dazu gehört u.a., das eigene Verhalten im Kontext der eigenen „kulturellen“ Prägung reflektieren zu können, Unterschiedlichkeit anzuerkennen und für Diskriminierung und Ausgrenzung sensibilisiert zu sein. (Vgl. Glossar: Interkulturelle Kompetenz)

6. Umsetzung

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

Das Vorgehen hängt ab von den jeweiligen regionalen Gegebenheiten, den historischen Entwicklungen, der Bereitschaft der notwendigen Akteurinnen und Akteure zur Zusammenarbeit und vor allem von den jeweiligen konkreten Zielsetzungen.

Hier haben wir für Sie Umsetzungsmaßnahmen gesammelt, die bereits Anwendung finden. In Anlehnung an Prytula 2014 wird dabei zwischen Strategischen

Ansätzen, Willkommensstrukturen und Willkommens-techniken unterschieden.

- a) **Strategische Ansätze** beschreiben umfassende Gesamtkonzepte der strukturellen Verankerung und Veränderungen im Sinne einer nachhaltigen Willkommens- und Anerkennungskultur.
- b) **Willkommensstrukturen** beschreiben hier langfristige Veränderungsprozesse innerhalb einer Kommune, die sich mit sehr unterschiedlichen Dienstleistungen und Aufgaben an unterschiedliche Zielgruppen richten.
- c) **Willkommenstechniken** beschreiben vereinzelte Maßnahmen, die einzeln oder kombiniert, befristet oder unbefristet in Verantwortung unterschiedlicher Akteurinnen und Akteure zum Einsatz kommen können.



6.1. Strategische Ansätze

Netzwerkarbeit

Netzwerkarbeit zielt in der Regel darauf, vorhandene Aktivitäten und Personen zu koordinieren und miteinander zu kooperieren, Informationsaustausch zu gewährleisten, gemeinsames Handeln zu initiieren, die vielfältigen Ressourcen der unterschiedlichen Akteure zu nutzen und die jeweiligen Interessen gegenüber Entscheidungsträgern zu artikulieren. Netzwerkarbeit ist damit eine angemessene Antwort auf die wachsende Ausdifferenzierung von Gesellschaften und die zunehmende Komplexität der sich daraus ergebenden Fragestellungen und Antworten.

Das gilt in besonderer Weise im Kontext „Willkommens- und Anerkennungskultur“. Zu den relevanten Netzwerkpartnerinnen und -partnern vor Ort zählen hier: Migrantenorganisationen, Migrationsdienste, Ehrenamtliche und deren Vertretungen, Verantwortliche in den Unterkünften, Kammern, Schulen, Kindergärten, Sprachkursanbieter, Unternehmen etc.

Integrationsmanagement

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 sowie die politische Forderung nach einer Willkommens- und Anerkennungskultur dürften diesen Trend noch verstärken.

Integrationsmanagement beschreibt dabei ein politisches Gesamtkonzept, um kommunale Integrationsarbeit planvoll auszurichten und damit nachhaltig und glaubwürdig zu verändern.

In einem partizipativen Prozess werden vorhandene Einzelmaßnahmen in einem Managementprozess strukturiert und nachhaltig organisiert. Die Grundlage bietet ein zu entwickelndes Integrationskonzept, das die Grundsätze der Integrationspolitik vor Ort verbindlich festhält.

(Mehr zum Thema Integrationsmanagement finden Sie in der Veröffentlichung „Kommunales Integrationsmanagement“ der Broschürenreihe „Kommune interkulturell“)

Interkulturelle Öffnung

Interkulturelle Öffnung basiert auf einer Haltung der Anerkennung und Wertschätzung von Vielfalt. Im Rahmen einer Organisationsveränderung werden alle Strukturen, Angebote, Maßnahmen und Dienstleistungen der Verwaltung an die Bedürfnisse einer „ethnisch“, sozial und kulturell vielfältigen Gesellschaft angepasst. Interkulturelle Öffnung ist damit als ein ressourcenorientierter Ansatz der Organisations- und Personalentwicklung zu verstehen und ganzheitlich umzusetzen.

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

(Mehr zum Thema Interkulturelle Öffnung finden Sie in der Veröffentlichung „Interkulturelle Öffnung kommunal“ der Broschürenreihe „Kommune interkulturell“)

6.2. Willkommensstrukturen

Ausländerbehörden – Willkommensbehörden

Ausländerbehörden kommt bei der Umsetzung einer gesellschaftlich relevanten und sichtbaren Willkommens- und Anerkennungskultur eine besondere Bedeutung zu. Als erste Anlaufstation und somit „Visitenkarte Deutschlands“ (Griesbeck/BAMF 2015), gilt es, ihre Rolle als reine Ordnungsbehörde hin zu einer Service- und Willkommensbehörde zu gestalten.

Das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge initiierte dazu das zweijährige **Modellprojekt „Ausländerbehörden – Willkommensbehörden“** (10.2013 - 11.2015). Dabei wurden an zehn Modellstandorten Ausländerbehörden auf ihrem Weg zu Willkommensbehörden professionell begleitet: Bietigheim-Bissingen, Deggenhof, Potsdam, Wetteraukreis, Essen, Mainz, Chemnitz, Magdeburg, Kiel und Weimar. Die Umsetzung vor Ort fand auf den Ebenen der Organisationsentwicklung (Standortbestimmung, Strategie- und Leitbildentwicklung, Operationalisierung), Vernetzung (Stakeholder-Interviews, Vernetzungsworkshops) und Personalentwicklung (Schulungen zu interkultureller Kompetenz, Teambuilding, Führungskräftekompetenz) statt.

Projektbroschüre mit Praxishilfen zur konkreten Umsetzung „Arbeitswerkzeuge für eine Entwicklung zur Ausländerbehörde. Der Werkzeugkoffer für Ausländerbehörden“, Website des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge mit www.bamf.de

Zur **Beschreibung einer Willkommensbehörde** wurden im Rahmen des Projekts fünf Eckpunkte identifiziert:

1. Selbstverständnis als Willkommensbehörde
2. Binnenorganisation (Service- und Kundenorientierung)
3. Außendarstellung (Raumgestaltung und Informationsvermittlung)
4. Mitarbeiterkompetenzen (Schulungen)
5. Vernetzung (Partnerinnen und Partner extern)

Erfolgsfaktoren

- Unterstützung und Befürwortung auf Führungsebene in Verwaltung und Politik
- Funktionierende Arbeitsprozesse als Basis für Einführung neuer Projekte
- Motivation und Initiierung von der Behörde selbst
- Einbeziehen aller Beschäftigten in die Veränderungsprozesse
- Kompetenter Umgang mit Spannungsfeld als Ordnungsbehörde – Dienstleistungsbehörde

Willkommensarchitektur

Die Unterbringung von Asylsuchenden in großer Zahl stellt Kommunen vor immense Herausforderungen. Mangelnde Unterkünfte werden vielerorts mit ehemaligen Hotels, leerstehenden Industriegebäuden oder Blechcontainern kompensiert. Diese sind meist mit hohen Kosten verbunden und dienen lediglich als temporäre Lösungen. Zudem werden sie den Bedürfnissen der Bewohnerinnen und Bewohner in Bezug auf ihre Herkunft und ihre religiöse, geschlechtliche, soziale und altersbedingte Heterogenität nicht gerecht. Ungünstige Standorte, beengte Lebensverhältnisse und Massenunterkünfte verbunden mit traumatischen Fluchterlebnissen sind Nährboden für Konflikte und Unzufriedenheit sowohl auf Seiten der Einwandernden als auch der Bevölkerung vor Ort.

Mehr erfahren

Friedrich, Jörg/ Takasaki, Simon/ Haslinger, Peter/ Thiedmann, Oliver/ Borchers, Christoph (2015): Refugees Welcome: Konzepte für eine menschenwürdige Architektur. jovis Verlag, Berlin.

An der Leibniz Universität Hannover haben sich Professoren und Studierende im Rahmen des Entwurfsprojekts „Refugees welcome – Konzept für eine menschenwürdige Architektur“ daher die Frage gestellt, inwieweit Architektur als kommunaler Integrationsfaktor das Ankommen sowie Teilhabechancen von Menschen mit Fluchterfahrung verbessern kann.

Ziele einer Willkommensarchitektur sind dabei u.a.

- Neues Zukunftsbild für eine Stadt durch innovative Architekturkonzepte prägen,
- Günstige und ästhetische Wohnalternativen schaffen,
- Schnell gebaute, nachhaltige Lösungen entwickeln,
- Vorhandene Ressourcen nutzen,
- Ankommen und Einleben erleichtern.

Konzeptvorschläge aus dem Projekt „Refugees Welcome“ am Beispiel Hannover sind beispielsweise

- Zwischennutzungen: schnell aufbaubares Modulsystem für Messehallen,
- Umnutzung innerstädtischer Verkehrsbauten: Wohnmodule für Parkdecks von wenig bzw. nicht genutzten Parkhäusern,
- Flachdächer bebauen: Wohnraum mit Gemeinschaftsräumen, die mit flexiblen Schiebewandsystemen zu Arbeits-, Religions- und Sozialräumen gestaltet werden können,
- Mischkonzepte: Schaffung von Flüchtlingswohnungen in Neubauten im Verhältnis von ca. 10-15 %.

Praxis konkret

Für das Gelingen von Planungs- und Bauprojekten haben auf kommunaler Ebene unterschiedliche Akteurinnen/Akteure Einfluss:

- Gemeinde-/Stadträtinnen (Politikerinnen/Politiker)
- Behörden/Ämter
- Städtebauerinnen/Städtebauer, Städteplanerinnen/Städteplaner
- Wohnungsbaugesellschaften
- Eigentümerinnen/Eigentümer
- Hausverwaltungen, Hausmeisterinnen/Hausmeister
- Bewohnerinnen/Bewohner, Nutzerinnen/Nutzer
- Soziale & kulturelle Einrichtungen
- Architektinnen/Architekten
- Investorinnen/Investoren
- Baufirmen

Welcome Center

Neue Willkommensstrukturen können Organisations-einheiten wie Service-Stellen, Willkommenszentren oder die Zusammenlegung vorhandener integrations-relevanter Dienste sein. Dafür sollte versucht werden, alle wichtigen Dienstleistungen (wie Aufenthalts-gewährung, arbeitsrechtliche Fragen, gewerberechtliche Belange, aber auch Bildung- und sonstige Beratungs-angebote) 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).

Beispiel Stuttgart

Das Welcome Center Stuttgart bietet internationalen Fachkräften wie allen Neubürgerinnen und Neubürgern einen umfangreichen Beratungsdienst in allen relevanten sozialräumlichen Bereichen an: Anerkennung ausländischer Schul- und Berufsabschlüsse; Arbeit, Stellensuche und Bewerbung; Ausbildung und Studium; Deutsch lernen; Einreise- und Aufenthaltsrecht; Gesundheitssystem; Kinderbetreuung; Mobilität; Religionsgemeinschaften; Schule; Versicherungen; Vereine und Freizeitangebote; Wohnen. Die Beratungsangebote sind in verschiedenen Sprachen möglich. Betrieben wird die Einrichtung von der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart (WRS) und der Landeshauptstadt Stuttgart. Mehr unter:

www.welcome-center-stuttgart.de

Beispiel Hamburg

Hamburg eröffnete 2007 als erste Kommune ein Welcome Center im Sinne eines One-stop-shop. So können Neubürgerinnen und Neubürger in Bezug auf staatliche und nicht-staatliche Leistungen umfassend betreut sowie über alle relevanten Aspekte einer Einwanderung informiert werden. Alle Aufenthalts- und Meldeangelegenheiten können unter einem Dach erledigt werden. Ein Ankommen in der Stadt bzw. in Deutschland überhaupt wird durch eine umfangreiche Serviceleistung erleichtert, da sich Neuzuwandernde nicht durch komplexe Verwaltungsstrukturen arbeiten müssen. Mehr unter:

www.english.hamburg.de/welcome-center/

Online Portal: www.welcome.hamburg.de

Beispiel Weißenburg

Das Welcome-Service-Center im Landkreis Weißenburg-Gunzenhausen steht potentiellen ausländischen Auszubildenden und Fachkräften sowie lokalen Unternehmen für Fragen zur Verfügung. Neben einem spanisch-sprachigen Online-Portal mit weiterführenden Informationen wurde außerdem ein ehrenamtlicher Dolmetscher-Pool initiiert. Das Welcome-Center hat damit eine Informations- und Lotsenfunktion.

Mehr unter:

www.altmuehlfranken.de/wirtschaft/welcome-service-center/ und

www.welcome.altmuehlfranken.de

Beispiel Augsburg

Eine niederschwellige Erstanlaufstelle für alle Menschen mit Migrationshintergrund bietet das Zentrum für interkulturelle Beratung in Augsburg (zib.). Mehr unter: www.tuerantuer.de/zib/hintergrund.html

Kommunale Netzwerkpartnerinnen und -partner

- Industrie- und Handelskammern
- Freie Träger
- Kirchliche Einrichtungen
- Migrantenorganisationen
- IQ Landesnetzwerk
- Bildungsträger
- Schulen
- Jobcenter
- Arbeitsagentur

6.3. Willkommenstechniken

Raumgestaltung

Der Gang zu Verwaltungseinrichtungen kann für manche Neuzuwandernde und Menschen mit Zuwanderungsgeschichte eine große Herausforderung darstellen. Negative Erfahrungen im Heimatland, Sprachbarrieren, Unkenntnis über Abläufe und Verhalten der Mitarbeitenden können das Eintreten in ein Verwaltungsgebäude schon zur Herausforderung werden lassen.

Das willkommen heißen der Kundinnen und Kunden muss daher bei der Raumgestaltung beginnen. Folgende Fragen können dazu hilfreich sein:

- Sind ausreichend Hinweisschilder vorhanden? Sind diese auch für Menschen mit wenig Sprachkenntnis verständlich (wenig Text, große Schrift)?
- Welche Plakate/Bilder sind aufgehängt? Was vermitteln sie? Hängen zum Beispiel neben Hinweis- und Verbotsschildern auch mehrsprachige Willkommensplakate aus?
- Gibt es im Eingangsbereich eine (mehrsprachige) Ansprechperson, die nach dem Weg gefragt werden kann?
- Ist der Wartebereich ansprechend gestaltet? Gibt es ausreichend Sitzmöglichkeiten? Liegen mehrsprachige Informationsmaterialien aus? Sind diese aktuell? Gibt es die Möglichkeit etwas zu trinken? Wo können ggf. Formulare ausgefüllt werden?
- Sind die Namensschilder an den Bürotüren gut lesbar? Steht der Name an der Tür, mit die/der Betreffende angesprochen werden will (z.B. Frau Müller)?
- Wie könnte noch der Eindruck der Offenheit vermittelt werden?
- Sind die Beratungsräume ansprechend gestaltet? Sind ausreichend Sitzmöglichkeiten für Begleitpersonen etc. vorhanden? Gibt es Beschäftigungsmöglichkeiten für Kinder?

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

Eine ansprechende Gestaltung der Räume ist im Sinne einer Dienstleistungsorientierung für alle Bürgerinnen und Bürger sinnvoll.

Öffentlichkeitsarbeit

Öffentlichkeitsarbeit ermöglicht Kommunen, ihre Leistungen bekannt zu machen und ihre Darstellung in der Öffentlichkeit positiv zu unterstützen. Außerdem können durch eine aktive Gestaltung Kontakte

Die Macht der Bilder:

Die Verwendung von Bildern kann hilfreich sein. Ergänzend zu Texten können sie der Visualisierung beschriebener Inhalte oder deren Verständlichkeit dienen. Bilder stellen einen emotionalen Bezug her und sollen die jeweilige Zielgruppe ansprechen. Gerade im interkulturellen Kontext birgt die Verwendung von Bildmaterial aber auch Risiken. So ist Gestik nicht universell und kann daher missverstanden werden. Außerdem besteht die Gefahr der Stereotypisierung von Rollenmustern oder Vorstellungen davon, wie bestimmte Personengruppen vermeintlich aussehen.

zu den verschiedenen lokalen Partnerinnen und Partnern (Unternehmen, Vereine, etc.) aufrechterhalten werden.

Dabei müssen sich Kommunen auch in diesem Bereich zukünftig stärker auf die wachsende Hetero-

genität ihrer Zielgruppen einstellen und eine interkulturell- und vielfaltsensible Öffentlichkeitsarbeit entwickeln. Erst wenn sich eine offene Haltung gegenüber Vielfalt und Zuwanderung auch in der Öffentlichkeitsarbeit widerspiegelt, ist Willkommens- und Anerkennungskultur glaubwürdig. Das Anbringen von mehrsprachigen Willkommensplakaten ist dabei nicht ausreichend. Ein reflektierter Umgang mit Interkulturalität in der Bevölkerung zeigt sich in der konkreten Umsetzung bei der Websitegestaltung, bei Flyern und Broschüren oder der Veranstaltungsorganisation. Konkret heißt das zum Beispiel:

- Informationsmaterialien werden mehrsprachig und/oder in leichter Sprache angeboten.
- Auf der Website sind relevante Informationen wie Kontaktdaten einfach zu finden und verständlich, auch ohne Vorwissen zu Verwaltungsabläufen in Deutschland. Die Website ist ggf. auch in leichter Sprache oder Fremdsprachen aufrufbar.
- Der Umgang mit Bildern ist kritisch hinterfragt. (Wer wird dargestellt? Spiegeln die Bilder die gesellschaftliche Realität und Heterogenität wider? Könnte die Abbildung ein Stereotyp verstärken? Könnte sich jemand von der Abbildung beleidigt/angegriffen fühlen?)
- Die Darstellung von Symbolen oder Gesten wird vermieden (beides ist nicht universell gültig und kann daher zu Missverständnissen und Irritationen führen)
- Veranstaltungen sind so terminiert, dass auch Ehrenamtliche, von denen Migrations- und Integrationsarbeit stark getragen wird, teilnehmen können.
- Termine für öffentliche Veranstaltungen finden nicht an relevanten religiösen Fest- und Feiertagen statt.

Einen **Diversity-Kalender** u.a. mit wichtigen religiösen Fest- und Feiertagen finden Sie auf der Website der IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung unter:

www.netzwerk-iq.de/fachstelle-interkultur-und-antidiskriminierung/

Informationsvermittlung

Willkommensbroschüren

Willkommensbroschüren geben einen Überblick über die wichtigsten gesellschaftlichen Handlungsfelder wie Arbeit, Wohnen oder Bildung mit entsprechenden Beschreibungen der Funktionen und Aufgaben der dafür verantwortlichen Institutionen, mit den Ansprechpersonen und den Möglichkeiten der Kontaktaufnahme.

Die Broschüre „Willkommen in Deutschland – Informationen für Zuwanderer“ kann beim Bundesamt für Migration und Flüchtlinge in verschiedenen Sprachen bestellt werden. Sie enthält relevante Informationen für Neubürgerinnen und Neubürger in Deutschland. Mehr unter: www.bamf.de

Die Stadt Lübeck stellt eine sechssprachige Willkommensbroschüre für Neuzuwandernde zur Verfügung. Diese enthält Informationen u.a. zu den Themen Ankommen und sich orientieren, Wohnen, Finanzielle Hilfen sowie Kontaktadressen zu Beratungseinrichtungen. Mehr unter: www.luebeck.de

Das Wirtschaftsreferat der Stadt Nürnberg hat 2015 die Broschüre „Willkommen in Nürnberg – Informationen für Fachkräfte aus dem Ausland“ herausgegeben. Darin sind wichtige Informationen zum Ankommen und Leben in der Stadt beschrieben. Mehr unter: www.nuernberg.de

Internetportale

Zahlreiche Internetportale unterstützen das Ankommen sowie die Teilhabe an der Gesellschaft durch Informationen und Unterstützungsangebote. Eine Verlinkung auf der Homepage einer Kommune zu diesen kann hilfreich sein.

- Anerkennung in Deutschland: bundesweites Informationsportal rund um das Thema Anerkennung ausländischer Abschlüsse (www.anerkennung-in-deutschland.de)
- Make it in Germany: Informationsplattform für ausländische Fachkräfte (www.make-it-in-germany.de)
- Willkommen in Deutschland: Informationen vom Bundesamt für Migration und Flüchtlinge für Einwandernde (www.bamf.de)

Einbürgerungsfeiern

Durch Einbürgerungsfeiern werden Neubürgerinnen und Neubürger in der Stadt, Gemeinde oder im Landkreis willkommen geheißen. Ihre bisherigen Anstrengungen und Leistungen auf dem Weg zur Staatsbürgerschaft werden damit anerkannt und öffentlich wertgeschätzt. Bei neu Eingebürgerten kann dies helfen, ein positives Verhältnis zu ihrem Wohnort und den dort lebenden Menschen aufzubauen. Kommunen und Landkreise können sich als Orte des Willkommens, der Offenheit und der Anerkennung präsentieren.

Einbürgerungsfeiern bieten die Chance bei der Bevölkerung ein Bewusstsein für den Prozess und die Hintergründe von Einwanderung zu schaffen. In diesem Sinne empfiehlt es sich der Feier durch eine repräsentative Pressearbeit die entsprechende Öffentlichkeit zu verschaffen. Außerdem hat es sich als sinnvoll erwiesen, auch Vertreterinnen und Vertreter von Freiwilligenverbänden, Non-Profit-Organisationen, Migrantenorganisationen, Firmen und/oder Bildungseinrichtungen an der Organisation der Feier als Gastgeber oder Mitsponsoren teilhaben zu lassen. Die Themen Migration, Integration und Einbürgerung werden so zum gesamtgesellschaftlichen Thema und Verantwortungsbereich.

Durch die Raumauswahl (z.B. Festsaal), das Rahmenprogramm und die Raumgestaltung (Blumenschmuck, Beflagung) wird der Feier ein festlicher und angemessener Rahmen verliehen. Unterstützt wird dies durch die Auswahl der Rednerinnen und Redner, die im Idealfall kommunalen Würdeträgerinnen und Würdeträgern entsprechen.

Die Häufigkeit der Veranstaltungen ist eine individuelle Entscheidung je nach Bedarf. Achten Sie bei der Auswahl der Termine aber darauf, dass dieser nicht auf einen religiösen oder internationalen Feier- oder Festtag fällt.

Mehr erfahren

- zur Einbürgerung in Deutschland: Website der Beauftragten für Migration, Flüchtlinge und Integration der Bundesregierung www.bundesregierung.de
- zur Umsetzung von Einbürgerungsfeiern: Website des VIA Bayern – Verband für interkulturelle Arbeit e.V. unter www.via-bayern.de/publikationen

7. Erfolgsfaktoren

Das Thema „Willkommens- und Anerkennungskultur“ ist im politischen und gesellschaftlichen Diskurs 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 Akteurinnen und Akteure zur Zusammenarbeit und vor allem von den jeweiligen konkreten Zielsetzungen. Gleichwohl lassen sich Faktoren benennen, die für die erfolgreiche Umsetzung zielführend erscheinen (vgl. Prytula 2014:16ff.):

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

8. Rolle der/des Integrationsbeauftragten

Da es in Bezug auf die Etablierung einer kommunalen Willkommens- und Anerkennungskultur derzeit kein Konzept gibt wie beispielsweise für einen interkulturellen Öffnungsprozess, sind auf die Aufgabenbeschreibungen für Integrationsbeauftragte hier eher allgemein gehalten:

- **Initiative:** Integrationsbeauftragte können aus ihrer Erfahrung und Funktion heraus eine Diskussion über Möglichkeit, Notwendigkeit und Machbarkeit einer kommunalen Kultur des Willkommens und der Anerkennung beginnen.
- **Analyse:** Zunächst gilt es, eine Bestandsaufnahme vor Ort durchzuführen. Eine Sammlung aller bereits existierenden Angebote kann so erfolgen. Dabei können auch Bedarfe ermittelt werden.
- **Koordination und Vernetzung:** Die Erfahrung zeigt, dass die Angebote vor Ort meist nicht gut vernetzt sind. Dafür könnte eine Austauschplattform hilfreich sein.
- **Information:** Integrationsbeauftragte sind Fach- und Informationsstelle für viele verschiedene Interessierte (Bürgermeisteramt, Stadtrat, Bürgerinnen/Bürger, Neuzuwandernde, Bildungseinrichtungen etc.). Die bei einer Bestandsaufnahme erhobenen Informationen können in Form einer Informationsbroschüre oder auch online für alle gleichermaßen veröffentlicht werden oder in der direkten Beratung weitergegeben werden.
- **Nachhaltigkeit:** Das Interesse von Kommunen muss in der nachhaltigen Verankerung einer Willkommens- und Anerkennungskultur bestehen. Dazu gilt es u.a. einen interkulturellen Öffnungsprozess anzustoßen, der von der/dem Integrationsbeauftragten initiiert und koordiniert werden kann.

9. Glossar

Kultur

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

Interkulturelle Orientierung

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

Interkulturelle Öffnung

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

Interkulturelle Kompetenz

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

Diversity

Diversity wird definiert als die Summe der Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Mit diesem Verständnis wird das gesamte 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 wirtschaftlichen Profitstreben, als vielmehr am Gedanken sozialer Ge-

rechtigkeit 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 Nützlichkeitsabwägungen getragene Politik verstanden werden. Sie schafft für Menschen, die nach Deutschland einwandern (wollen), attraktive Rahmenbedingungen und kooperative Strukturen, um durch umfassende Informationen, gebündelte Zuständigkeiten und die zügige Anerkennung ausländischer Abschlüsse zu einer raschen Integration (in den Arbeitsmarkt) beizutragen. Anerkennungskultur kann als eine von eher ethischen Überzeugungen getragene gesellschaftliche Haltung verstanden werden. Sie richtet sich gegen Diskriminie-

rung und Rassismus, schätzt Vielfalt als Chance gesellschaftlicher Entwicklung wert, erkennt individuelle Persönlichkeit Einzelner an und fördert gesellschaftliche Leistungen aller Menschen, um damit ein friedliches Zusammenleben in einer von globalen Veränderungen geprägten Welt zu ermöglichen.

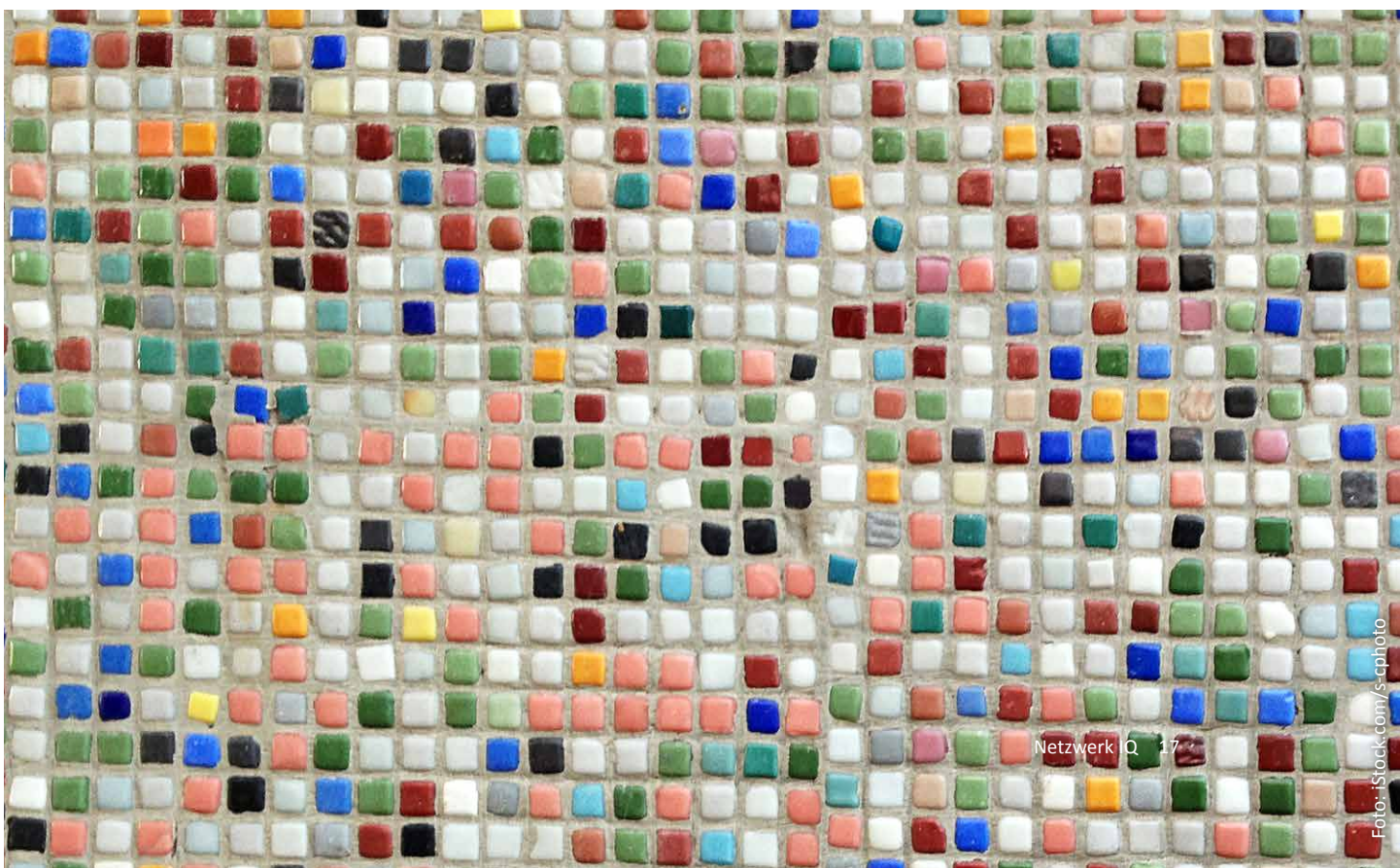
Aber, Willkommens- und Anerkennungskultur bedingen einander: Nur auf der Basis eines gesellschaftlichen Willkommens kann Anerkennung wachsen. Ohne gesellschaftliche Anerkennung wird Willkommen lediglich eine Behauptung bleiben. Nur als ein Konzept zusammengedacht, kann Willkommens- und Anerkennungskultur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

10. 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/ Schröer, Wolfgang/ Sting, Stephan (Hrsg.): Zwischen den Kulturen. Pädagogische und sozialpädagogische Zugänge zur Interkulturalität. Weinheim und München.
- **Bukow, Wolf-Dietrich:** „Willkommenskultur“. In: IQ Fachstelle Diversity Management (2014): Inklusiv, offen und gerecht? Deutschlands langer Weg zu einer Willkommenskultur. Dossier. URL: http://www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/Fachstelle_IKA/FS_IKA_Publikationen/FS_IKA_Willkommen_Dossier_2014.pdf (Stand: 12.06.2016)
- **Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (2015):** Der Werkzeugkoffer für Ausländerbehörden – Arbeitswerkzeuge für eine Entwicklung zur Willkommensbehörde. URL: https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Downloads/Infothek/Sonstige/abh-projekt-werkzeugkoffer.pdf?__blob=publicationFile (Stand: 12.06.2016)
- **Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (2015):** Willkommen in Deutschland – Informationen für Zuwanderer. URL: <https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Broschueren/willkommen-in-deutschland.html> (Stand: 12.06.2016)
- **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
- **Friedrich, Jörg/ Takasaki, Simon/ Haslinger, Peter (2015):** Refugees Welcome: Konzepte für eine menschenwürdige Architektur, Jovis Berlin.
- **Handschuck, Sabine/ Schröer, Hubertus (2012):** Interkulturelle Orientierung und Öffnung – Theoretische Grundlagen und 50 Aktivitäten zur Umsetzung. ZIEL Verlag, Augsburg.
- **IQ Fachstelle Diversity Management (2014):** Inklusiv, offen und gerecht? Deutschlands langer Weg zu einer Willkommenskultur, URL: http://www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/Fachstelle_IKA/FS_IKA_Publikationen/FS_IKA_Willkommen_Dossier_2014.pdf (Stand: 12.06.2016)
- **Institut für interkulturelle Management- und Politikberatung (imap):** Aktionsplan interkulturelle Öffnung der Stadt Ingolstadt. URL: <http://www2.ingolstadt.de/interkulturell>
- **Merx, Andreas/ Ruster, Jakob/ Szukitsch, Yvonne (2013):** Willkommenskultur (und Anerkennungskultur) Hintergrund, Diskussion und Handlungsempfehlungen. Herausgegeben von der IQ Fachstelle Diversity Management München, URL: http://www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/Fachstelle_IKA/FS_IKA_Publikationen/FS_IKA_Willkommenskultur_Arbeitspapier_2013.pdf (Stand: 12.06.2016)
- **Prytula, Andrea (2014):** Endbericht zur Bedarfsanalyse zu „Good-Practice-Ansätzen aus anderen Bundesländern/Metropolregionen Deutschlands zu Willkommensstrukturen für Zugewanderte mit Migrationshintergrund im Vergleich zum Bundesland Berlin. Im Auftrag der Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen – Die Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration. Berlin. (unveröffentlichtes Manuskript)
- **Reinecke, Meike/ von Bernstorff, Christiane (2011):** Interkulturelle Organisationsentwicklung. Ein Leitfaden für Führungskräfte, Ramboll Management Consulting 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 (2015):** Kommunales Integrationsmanagement. Handreichung für hessische Kommunen. Herausgegeben vom Hessischen Ministerium für Soziales und Integration (Hrsg.), Wiesbaden. URL: http://www.integrationskompass.de/global/show_document.asp?id=aaaaaaaaaerfp (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 (Hrsg.), URL: http://www.via-bayern.de/NIB/bilder/nib_heft4_integrationskonzepte.pdf (Stand: 12.06.2016)
- **Stadt Lübeck:** Willkommen in Lübeck – Wegweiser für Flüchtlinge und Asylsuchende. URL: http://www.luebeck.de/lvw_docs/forms/2/2_000_2/HL_Migrationsbrosch_re_Web.pdf (Stand: 12.06.2016)
- **Stadt Nürnberg (2015):** Willkommen in Nürnberg – Informationen für Fachkräfte aus dem Ausland. URL: <https://www.nuernberg.de/imperia/md/wirtschaft/dokumente/aktuelles/willkommensbroschuere.pdf> (Stand: 12.06.2016)





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

 Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“