



# Kommunen-Selbstcheck

## Standortbestimmung zu Interkultureller Öffnung

 Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“

# Impressum

## Herausgeber

IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung  
und Antidiskriminierung

VIA Bayern – Verband für Interkulturelle Arbeit e. V.

Landwehrstraße 22, 80336 München

[www.netzwerk-iq.de/fachstelle-interkultur-und-antidiskriminierung](http://www.netzwerk-iq.de/fachstelle-interkultur-und-antidiskriminierung)



## in Kooperation mit

NIKO – Netzwerk interkulturelle Öffnung Kommunen in Bayern

VIA Bayern – Verband für Interkulturelle Arbeit e. V.

Landwehrstraße 22, 80336 München

[www.migranet.org/niko](http://www.migranet.org/niko)

NIKO ist ein Teilprojekt von MigraNet – IQ Netzwerk Bayern



## Autor\*innen

Yvonne Szukitsch, unter Mitwirkung von: Jakob Ruster

## Redaktion

Elena Drame, Tina Lachmayr, Andreas Merx

## Layout

Petra Bähner Konzept & Design, [www.petrabaehner.de](http://www.petrabaehner.de)

## Foto

iStock

Stand 2020

Wenn Sie aus dieser Publikation zitieren wollen, dann bitte mit genauer Angabe des Herausgebers, des Titels und des Stands der Veröffentlichung. Bitte senden Sie zusätzlich ein Belegexemplar an den Herausgeber.

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



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



In Kooperation mit:



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Bundesagentur  
für Arbeit

# Einführung

Mit der wachsenden gesellschaftlichen Vielfalt sind auch Kommunen aufgefordert, sich strukturell anzupassen. Ein interkultureller Öffnungsprozess unterstützt dabei, sich auf veränderte Rahmenbedingungen einzustellen und die öffentlichen Aufgaben zukunftsfähig zu gestalten.

Sowohl für die Verwaltung selbst als auch für deren Außenwirkung eröffnen sich dadurch eine Vielzahl an Chancen.

## Ziele

Der vorliegende Selbstcheck bietet Ihnen die Möglichkeit, eine Selbsteinschätzung vorzunehmen und zu sehen, **wie weit Sie auf dem Weg zu einer interkulturell geöffneten Verwaltung bereits gekommen sind**. Bisherige Erfolge können genauso sichtbar gemacht werden wie noch zu bearbeitende Handlungsbedarfe. Die Bearbeitung des Checks kann auch Anstoß sein, um über notwendige Veränderungsprozesse ins Gespräch zu kommen, Mitarbeitende zu aktivieren und auf Basis der erarbeiteten Standortbestimmung nächste konkrete Schritte zu planen.

## Zielgruppen

Kommunale Integrationsbeauftragte bzw. verantwortliche Stellen, Verwaltungsmitarbeitende im Themenbereich, Personalverantwortliche, Führungskräfte mit thematischem Bezug, Bürgermeister\*innen, Prozessbegleiter\*innen und Berater\*innen, Fachöffentlichkeit



## Anwendung und Aufbau

Es ist empfehlenswert, **den Check als Gesamtes zu bearbeiten**, da die enthaltenen Themen auch in einem Öffnungsprozess zusammengedacht werden. Gehen Sie dazu die Kapitel einzeln durch und schätzen Sie ein, wo Sie an den einzelnen Punkten stehen. Bestenfalls tun Sie dies gemeinsam mit Kolleg\*innen aus unterschiedlichen Referaten, Abteilungen und/oder Führungsebenen. Kreuzen Sie in der rechten Spalte der Kapitel die für Sie zutreffende Bewertung an. Am Ende können Sie für jedes Kapitel die Kreuze zusammenzählen und eine Einschätzung zum jeweiligen Themenbereich auf einer Grafik vermerken.

Der Check ist in sieben Kapitel unterteilt. Sie beschreiben **relevante Ebenen im Rahmen eines interkulturellen Öffnungsprozesses**. Den jeweiligen Kapiteln sind Aussagen zugeordnet, die in ihrer Gesamtheit das Ideal einer geöffneten Kommune beschreiben. Sie dienen hier als **Diskussionsanregungen**, erheben aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit. In den eingefügten Notizfeldern können weitere Ideen, Kommunalspezifisches u. a. vermerkt werden.

Dem Selbstcheck liegen Definitionen von Interkultureller Öffnung, Vielfalt und Interkultur zugrunde, die am Ende der Broschüre dargelegt werden.

# Inhalt

Einführung	3		
Anwendung und Aufbau	4		
<b>1. Haltung und Strategie</b>	<b>6</b>		
<b>2. Struktur</b>	<b>8</b>		
<b>3. Personal</b>	<b>10</b>		
<b>4. Öffentlichkeitsarbeit</b>	<b>14</b>		
<b>5. Dienstleistungen und Angebote</b>	<b>16</b>		
<b>6. Netzwerke</b>	<b>18</b>		
<b>7. Partizipation</b>	<b>20</b>		
Nächste Schritte	22		
Ebenen einer Interkulturellen Öffnung	24		
Definitionen	27		
Weiterführende Materialien	29		

# 1. Haltung und Strategie

1. Es gibt ein Bewusstsein dafür, dass eine zukunftsfähige kommunale Arbeit an der **gesamtgesellschaftlichen Vielfalt ausgerichtet** werden muss.
2. Die Verwaltungsspitze hat erkannt, dass für eine nachhaltige Integrationspolitik **ausreichende finanzielle und personelle Ressourcen** zur Verfügung gestellt werden müssen.
3. Die **Verwaltungsspitze positioniert sich** innerhalb der Verwaltung und nach außen klar für Vielfalt und gegen Diskriminierung und Rassismus.
4. Eine Verwaltungskultur ist etabliert, die von der **Wertschätzung von Vielfalt** geprägt ist und sich gegen Diskriminierung ausspricht.
5. **Rechtsgrundlagen** für die Gestaltung von Interkulturalität und die Verhinderung von Diskriminierung sind bekannt.
6. **Diskriminierungsrisiken** für Menschen mit Migrationsbiografie sind bekannt.

--	-	+/-	+	++



	--	-	+/-	+	++
<b>7.</b> Es gibt eine <b>Strategie zur Verhinderung von Diskriminierung</b> und Unterstützung bei entsprechenden Vorkommnissen.					
<b>8.</b> Die Themen Interkulturalität, Vielfalt und Antidiskriminierung <b>finden in allen Verwaltungsbereichen Berücksichtigung.</b>					
<b>Gesamtsumme</b>					

Notizen
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Gesamteinschätzung
<input type="radio"/> noch viel zu tun
<input type="radio"/> ein Anfang ist gemacht
<input type="radio"/> nochmal genauer hinschauen
<input type="radio"/> auf einem guten Weg
<input type="radio"/> schon viel erreicht

## 2. Struktur

	--	-	+/-	+	++
1. Das <b>Leitbild</b> thematisiert die Anerkennung von gesellschaftlicher Vielfalt sowie deren Wertschätzung innerhalb der Verwaltung.					
2. <b>Ansprechpersonen</b> für den Bereich Integration und Einwanderung sind benannt, in die Verwaltungsstruktur integriert und mit ausreichend Ressourcen ausgestattet.					
3. <b>Ziele und Maßnahmen</b> der kommunalen Integrationsarbeit sind aufeinander abgestimmt.					
4. Eine interne wie externe <b>Vernetzungsstruktur</b> mit themenrelevanten Partner*innen, Akteur*innen und Organisationen ist etabliert.					
5. Ein <b>Diskurs</b> mit den politischen Vertreter*innen der Kommune zu den Themen Interkultur, Vielfalt und Antidiskriminierung wird gepflegt.					
6. Das Integrationsgeschehen vor Ort wird anhand konkreter Indikatoren im Rahmen eines <b>Integrationsmonitorings</b> analysiert.					
7. Die Zahl der Mitarbeitenden mit <b>Migrationshintergrund</b> und ihre Verteilung auf die verschiedenen Qualifikationsebenen werden <b>anonym und freiwillig erhoben</b> .					
8. Die <b>Bedarfe und Herausforderungen</b> von und für Mitarbeitende und Bürger*innen werden regelmäßig erhoben.					



	--	-	+/-	+	++
9. Die <b>Arbeitsbedingungen</b> für die Mitarbeitenden sind interkulturell / vielfaltssensibel ausgerichtet und berücksichtigen unterschiedliche Bedarfe (z.B. Kantinenessen, Urlaubs- / Feiertagsregelung).					
10. <b>Regeln für eine vielfaltssensible Kommunikation</b> sind in der Verwaltung eingeführt und werden von Führungskräften nachgehalten.					
11. Eine kommunale <b>Antidiskriminierungsberatungsstelle</b> für Bürger*innen ist etabliert.					
12. Eine <b>Beschwerdestelle</b> (Antidiskriminierung) für Mitarbeitende ist eingerichtet.					
<b>Gesamtsumme</b>					

**Notizen**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

---

**Gesamteinschätzung**

noch viel zu tun

ein Anfang ist gemacht

nochmal genauer hinschauen

auf einem guten Weg

schon viel erreicht

### 3. Personal

#### Übergreifende Strategien

- |   | -- | - | +/- | + | ++ |
|---|----|---|-----|---|----|
| 1. Die Mitarbeitenden spiegeln auf allen Ebenen in etwa die <b>Heterogenität</b> der Bevölkerung wider.   |    |   |     |   |    |
| 2. Eine <b>Vereinbarung gegen Diskriminierung / Rassismus</b> ist von allen Mitarbeitenden unterschrieben und den Arbeitsverträgen beigelegt.   |    |   |     |   |    |
| 3. Die Mitarbeitenden werden regelmäßig und über verschiedene Quellen <b>zu integrationsrelevanten Themen</b> und entsprechenden Veränderungen innerhalb der Verwaltung <b>informiert</b> . |    |   |     |   |    |

#### Personalgewinnung

- |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| 1. In <b>Stellenausschreibungen und Bewerber*innen-Portalen</b> wird der Wunsch nach Erhöhung des Anteils von Menschen mit Migrationsbiografie und eine Offenheit für Vielfalt durch eine entsprechende Formulierung sichtbar. |  |  |  |  |  |
| 2. Die <b>Personalauswahlverfahren</b> sind auf Barrieren für Bewerber*innen mit Migrationsbiografie geprüft.  |  |  |  |  |  |
| 3. Interkulturelle bzw. Vielfaltskompetenzen sind als <b>Einstellungsvoraussetzungen</b> benannt.  |  |  |  |  |  |

## Personalentwicklung

1. Die Personalentwicklung orientiert sich an den **Kompetenzen** sowie den **Lebens- und Arbeitssituationen** der Mitarbeitenden.
2. Interkulturelle bzw. Vielfaltskompetenzen gehören zu den **Beförderungsvoraussetzungen**.
3. Die **interkulturelle Kompetenz** der Mitarbeitenden wird durch Informationen, unterstützende Materialien sowie Weiterbildungsangebote auf allen Hierarchieebenen gezielt gefördert.
4. **Fortbildungen** im Bereich Interkulturalität und Vielfalt werden allen Mitarbeitenden, unabhängig vom jeweiligen Arbeitsbereich, nahegelegt.
5. Mitarbeitende werden bei der **Anerkennung ausländischer Qualifizierungen** aktiv unterstützt.

*weiter auf der nächsten Seite*



### Personalführung

1. Führungskräfte und Personalverantwortliche sind im Bereich der **interkulturell sensiblen Personalführung** geschult und setzen diese um.
2. Bei der Teamentwicklung, bei Feedbackgesprächen und Konfliktgesprächen werden **interkulturelle Aspekte** berücksichtigt und thematisiert.
3. Auf einen wertschätzenden und diskriminierungsarmen **Umgang zwischen den Mitarbeitenden** und innerhalb der Teams wird geachtet.
4. Es gibt Maßnahmen zur Verbesserung der **Kommunikation** in einem vielfältigen Team.

### Gesamtsumme

--	-	+/-	+	++



## Notizen

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

---

## Gesamteinschätzung

- noch viel zu tun
- ein Anfang ist gemacht
- nochmal genauer hinschauen
- auf einem guten Weg
- schon viel erreicht

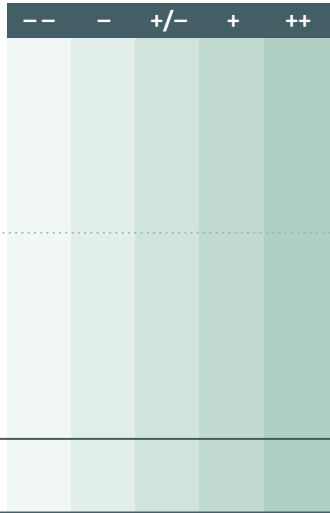
## 4. Öffentlichkeitsarbeit

	--	-	+/-	+	++
<b>Außenwirkung</b>					
1. In der Außendarstellung der Kommune ist die <b>Offenheit für Zuwanderung und Vielfalt</b> erkennbar.					
2. Eine Haltung der Offenheit und interkulturellen Sensibilität wird durch das <b>Verhalten der Mitarbeitenden</b> nach außen erkennbar.					
3. <b>Kampagnen</b> für Vielfalt und gegen Diskriminierung werden umgesetzt.					
<b>Zielgruppenansprache</b>					
1. Die <b>Bildsprache</b> der Öffentlichkeitsarbeit ist im Hinblick auf eine vielfältige Bevölkerung sowie auf Diskriminierungsaspekte überprüft und angepasst.					
2. Die Möglichkeiten und Grenzen von <b>einfacher Sprache</b> sind bekannt und hinsichtlich der Einsatzmöglichkeiten vor Ort reflektiert.					
3. <b>Informationsmaterialien</b> wie Flyer sind vielfaltssensibel und zielgruppenorientiert aufbereitet.					
4. Die <b>Webseite</b> der Kommunalverwaltung ist sprachlich wie technisch barrierefrei zugänglich.					

## Raumgestaltung

1. Die Raumgestaltung (z.B. in Beratungs- oder Warteräumen) ist an die **Bedürfnisse von vielfältigen Zielgruppen** angepasst.
2. **Wegweiser und Hinweisschilder** in Verwaltungsgebäuden sind für alle Besucher\*innen, unabhängig z.B. von alters- oder sprachbedingten Fähigkeiten, verstehbar und hilfreich.

## Gesamtsumme



## Notizen

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Gesamteinschätzung

- noch viel zu tun
- ein Anfang ist gemacht
- nochmal genauer hinschauen
- auf einem guten Weg
- schon viel erreicht

## 5. Dienstleistungen und Angebote

	--	-	+/-	+	++
<b>Information und Zugang</b>					
1. Die Informationen zur lokalen Angebots- und Dienstleistungsstruktur sind <b>nachvollziehbar</b> aufbereitet und <b>barrierearm</b> zugänglich.					
2. Mögliche <b>Hürden</b> beim Zugang zu Dienstleistungen und Angeboten sind bekannt.					
3. Die <b>Informationswege</b> zu Dienstleistungen und Angeboten sind vielfältig und den Zielgruppen angepasst.					
<b>Planung und Umsetzung</b>					
1. Die <b>Bedürfnisse</b> der verschiedenen Zielgruppen werden bei der Planung und Umsetzung von Dienstleistungen und Angeboten berücksichtigt.					
2. Es gibt ein Wissen darüber, ob Dienstleistungen und Angebote die angestrebten <b>Zielgruppen erreichen</b> . Wenn notwendig, werden Anpassungen vorgenommen.					
3. Bei Verständigungsproblemen kann auf <b>Unterstützungsangebote</b> zurückgegriffen werden (z.B. muttersprachliches Infomaterial, Dolmetscher*innen).					



4. Informationen über migrationspezifische lokale Angebote sind bekannt bzw. zugänglich, so dass ggf. eine **Verweisberatung** stattfinden kann.

5. Die jeweils zuständigen **Mitarbeitenden** der Dienstleitungen und Angebote sind für eine heterogene Zielgruppe **sensibilisiert** und entsprechend **handlungsfähig**.

**Gesamtsumme**

--	-	+/-	+	++

**Notizen**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Gesamteinschätzung**

noch viel zu tun

ein Anfang ist gemacht

nochmal genauer hinschauen

auf einem guten Weg

schon viel erreicht



## 6. Netzwerke

	--	-	+/-	+	++
1. Netzwerkarbeit wird als <b>relevante und unterstützende Tätigkeit</b> im Integrationskontext gefördert.					
2. Die Kommune ist in migrationsspezifischen Netzwerken <b>regional und überregional vertreten</b> .					
3. Ein Wissen und Bewusstsein über <b>unterschiedliche Ressourcen und Beteiligungsmöglichkeiten</b> von Netzwerkpartner*innen ist vorhanden (z.B. Hauptamt vs. Ehrenamt).					
4. <b>Interessensvertretungen und Migrant*innenorganisationen</b> sind in ihrer Relevanz für das Integrationsgeschehen vor Ort erkannt und werden entsprechend unterstützt.					
5. Die Erfahrungen, das Wissen und die Kompetenzen der Netzwerkpartner*innen werden in die <b>Verwaltungsarbeit einbezogen</b> .					
6. In kommunalen Netzwerken, Arbeitsgruppen etc. werden die Interessen von Menschen mit Migrationsbiografie von <b>diesen selbst vertreten</b> , wobei deren Heterogenität Beachtung findet.					
7. Netzwerkpartner*innen werden für <b>interkulturelle Themen</b> (Mehrwert, Ausgrenzung ...) sensibilisiert.					

	--	-	+/-	+	++
<b>8. Gemeinsame Aktionen</b> und Veranstaltungen werden mit Netzwerkpartner*innen im Kontext kommunale Vielfalt, Interkultur und Antidiskriminierung umgesetzt.					
<b>9. Ein Überblick über regionale Angebote</b> zu relevanten Integrationsthemen ist für Verwaltungsmitarbeitende sowie für die jeweiligen Zielgruppen zugänglich.					
<b>Gesamtsumme</b>					

Notizen

Gesamteinschätzung	
<input type="radio"/>	noch viel zu tun
<input type="radio"/>	ein Anfang ist gemacht
<input type="radio"/>	nochmal genauer hinschauen
<input type="radio"/>	auf einem guten Weg
<input type="radio"/>	schon viel erreicht



## 7. Partizipation

	--	-	+/-	+	++
<p>1. „Partizipation“ ist verwaltungsintern <b>definiert</b>, Zielgruppen sind ausgemacht und Maßnahmen <b>initiiert</b>.</p>					
<p>2. Bei Veranstaltungen, Gremien etc. werden die <b>Bedürfnisse der Teilnehmenden</b> im Hinblick auf Verpflegung und Terminierung (z.B. bei Ehrenamtlichen) berücksichtigt.</p>					
<b>Mitarbeitende</b>					
<p>1. Die Mitarbeitenden der Verwaltung werden über relevante Entscheidungsprozesse <b>informiert</b> und, wo möglich, auch <b>einbezogen</b>.</p>					
<p>2. Es gibt ein <b>Bewusstsein für unterschiedliche Machtverteilungen</b> innerhalb der Belegschaft, wobei Faktoren wie Herkunft, Anstellungsverhältnis, Zugang zu Ressourcen etc. berücksichtigt sind.</p>					
<b>Bevölkerung</b>					
<p>1. <b>Befragungen</b> von Bürger*innen bzw. Kund*innen werden durchgeführt, um deren Bedarfe und Interessen zu erfahren und in die kommunale Arbeit einzubeziehen.</p>					
<p>2. <b>Kommunikations- und Ansprachewege</b> zur Bevölkerung sind im Hinblick auf deren Heterogenität reflektiert und angepasst.</p>					

	--	-	+/-	+	++
3. <b>Bürgerschaftliches Engagement</b> wird aktiv gefördert und unterstützt.					
4. Migrant*innenorganisationen und Interessensvertretungen sind in <b>relevanten Netzwerken vertreten.</b>					
<b>Gesamtsumme</b>					

**Notizen**

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

**Gesamteinschätzung**

- noch viel zu tun
- ein Anfang ist gemacht
- nochmal genauer hinschauen
- auf einem guten Weg
- schon viel erreicht



## Nächste Schritte

Sie haben eine Standortbestimmung Ihrer Kommune im Bereich Interkulturelle Öffnung vorgenommen. Nun ist die Frage, wie Sie mit den Ergebnissen weiter umgehen.

Im Folgenden finden Sie einige Leitfragen, die Sie noch diskutieren sollten. Nach Möglichkeit halten Sie auch Vereinbarungen mit Zeitplan und Verantwortlichen fest.

- **Was bedeuten die Ergebnisse für Ihren eigenen Arbeitsbereich und für die gesamte Institution?**
- **Was wollen Sie erreichen?**
- **Wie sorgen Sie dafür, dass mit den Ergebnissen des Checks weiter gearbeitet wird?**
- **Wer muss eingebunden / informiert / angesprochen werden?**
- **Wie gehen Sie weiter vor?**
- **Ihre eigene Fragestellung:**

.....

.....











## Ebenen einer Interkulturellen Öffnung

**Im Selbstcheck werden die verschiedenen Ebenen eines interkulturellen Öffnungsprozesses im Hinblick auf die jeweiligen lokalen Strukturen reflektiert. Relevante Aspekte\* der jeweiligen Ebenen werden hier kurz beschrieben:**

### Haltung und Strategie

Interkulturelle Öffnung beruht auf einer **Haltung der Anerkennung und Wertschätzung** von Interkulturalität und Vielfalt sowie der **Verurteilung von Ausgrenzung und Benachteiligung**. Sie ist Grundlage und Erfolgsfaktor zugleich. Denn ohne eine entsprechende Grundhaltung werden Maßnahmen weder nach innen und außen glaubhaft sein noch nachhaltig wirken können. Es reicht daher nicht, Offenheit und gegenseitigen Respekt in einem Leitbild zu verankern, es muss auch von der Verwaltungsspitze sowie von Führungskräften in der Bevölkerung vertreten und in der Verwaltung nachgehalten werden. **Es braucht dafür Wissen** über Ausgrenzungsmechanismen, rechtliche Grundlagen zum Thema (Anti-)Diskriminierung sowie über die vielfältige Bevölkerung und ihre Bedürfnisse bzw. Interessen. In Verbindung mit einer sozialpolitischen Haltung, die ein gleichberechtigtes Miteinander aller erreichen möchte, bildet es die Grundlage eines interkulturellen Öffnungsprozesses.

### Struktur

Auf der strukturellen Ebene wird **der Rahmen für eine offene Verwaltungskultur** geschaffen. In einem interkulturellen Öffnungsprozess werden daher zunächst die Strukturen kritisch geprüft. Es gilt zu erfahren, was bereits wie läuft. Wo sind Ausgrenzungsmechanismen für Mitarbeitende und/oder für die Zielgruppen? Wo sind bereits gut funktionierende Strukturen vorhanden? Die Erfahrung zeigt, dass Veränderungen allein z.B. auf der Ebene von Maßnahmen und Dienstleistungen nicht nachhaltig sind. So sind motivierte Mitarbeitende chancenlos und gelungene Maßnahmen ineffektiv, wenn sie immer wieder an strukturellen Hürden scheitern. Entsprechend muss ein interkultureller Öffnungsprozess **an allen Strukturebenen einer Verwaltung** ansetzen. Dazu gehören interne Strukturen (z.B. Personal, Kommunikation, Arbeitsbedingungen) sowie Strukturen, die nach außen wirken (z.B. Raumgestaltung, Öffentlichkeitsarbeit, Dienstleistungen und Maßnahmen).

## Personal

In einem interkulturellen Öffnungsprozess spielt das Personal eine entscheidende Rolle und muss daher besonders berücksichtigt werden. Dabei geht es sowohl um **Personalgewinnung als auch Personalentwicklung**. So wird bei einem Veränderungsprozess der Anteil von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund geprüft sowie die Frage nach Barrieren z.B. bei Einstellungsverfahren für diese gestellt. Gegebenenfalls werden Stellenausschreibungen überarbeitet und Personalverantwortliche zu interkulturellen Themen geschult. Gleichzeitig werden Zugangshürden für Mitarbeitende zu Abteilungen und Hierarchieebenen in den Blick genommen. Aber auch die Außenwirkung der Verwaltung durch das Verhalten und Auftreten der Mitarbeitenden wird reflektiert. Durch Schulungsmaßnahmen wird die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeitenden und Führungskräfte gefördert und Handlungsstrategien im Umgang mit einer vielfältigen Zielgruppe sowie einem vielfältigen Team erarbeitet. Führungskräften kommt dabei eine besondere Verantwortung zu.

## Öffentlichkeitsarbeit

Öffentlichkeitsarbeit ermöglicht Kommunen, ihre Leistungen bekannt zu machen und ihre Darstellung in der Öffentlichkeit positiv zu unterstützen. Dabei müssen sie sich zukünftig auch in diesem Bereich stärker auf die **wachsende Heterogenität** ihrer Zielgruppen einstellen und ein **interkulturell- und vielfaltssensibles Konzept** entwickeln. Das Anbringen von mehrsprachigen Willkommensplakaten ist dabei nicht ausreichend. Ein reflektierter Umgang mit Interkulturalität in der Bevölkerung zeigt sich in der konkreten Umsetzung, indem beispielsweise Informationsmaterialien mehrsprachig und/oder in leichter Sprache angeboten werden, auf der Webseite relevante Informationen wie Kontaktdaten einfach und verständlich dargestellt sind oder das Orientierungssystem in den Verwaltungsgebäuden auch ohne deutsche Sprachkenntnisse verstehbar ist. Dies und mehr hilft sowohl neu Zugewanderten als auch bereits vor Ort Lebenden mit und ohne Deutschkenntnissen.

\* In Anlehnung an Schröer, Dr. Hubertus / Szukitsch, Yvonne (2019):  
[Kommunales Integrationsmanagement](#)

---

## Dienstleistungen und Angebote

Die Dienstleistungen und Angebote einer Kommune orientieren sich an den Bedarfen der lokalen Bevölkerung und den entsprechenden Rahmenbedingungen. Im Rahmen eines interkulturellen Öffnungsprozesses werden sie im Hinblick auf ihre Zielgruppenorientierung und Effektivität hin überprüft. Ausgrenzungsmechanismen und Barrieren **werden aufgedeckt** und nach Möglichkeit weitgehend abgebaut. Die Mitarbeitenden werden in ihrer **Handlungskompetenz** gestärkt und die Kund\*innen nach ihren Bedarfen gefragt.

## Netzwerke

Netzwerkarbeit spielt in der kommunalen Integrationsarbeit **eine zentrale Rolle**. Sie ermöglicht es, die Perspektiven vieler verschiedener Personen auf komplexe Integrationsthemen einzubeziehen. Die Kompetenzen und Ressourcen unterschiedlicher Akteur\*innen können so genutzt, Informationen und Wissen geteilt sowie Zielgruppen besser erreicht werden. Entsprechend sollte auch bei einem interkulturellen Öffnungsprozess darauf geachtet werden, dass auf die vorhandenen vielfältigen Angebote, Ressourcen und Perspektiven eingegangen wird und diese im Sinne eines nachhaltigen und zielgruppenorientierten Prozesses berücksichtigt werden.

## Partizipation

Im Kontext einer interkulturellen Öffnung meint Partizipation Beteiligung, Teilhabe, aber auch Mitbestimmung oder Mitbeteiligung. Sie ist als **Querschnittsthema** zu verstehen und muss in allen Bereichen eines Öffnungsprozesses mitgedacht werden. Grundlage ist ein Verständnis von Integration, welche als gesamtgesellschaftliche Aufgabe betrachtet wird und von einem Mitbestimmungsrecht aller ausgeht. Für den Prozess selbst müssen relevante Zielgruppen und Beteiligte (wie z.B. Verwaltungsmitarbeitende, die lokale Bevölkerung, Migrant\*innenorganisationen) benannt, Chancen und Grenzen von Partizipation definiert und Methoden zur Beteiligung umgesetzt werden. Dabei gilt es, **eine Scheinbeteiligung zu vermeiden**, welche vor allem dann vorliegt, wenn Beteiligung folgenlos bleibt oder nur der Legitimation bestimmter Entscheidungen dient.

# Definitionen

**Interkulturelle Öffnung** – Interkulturelle Öffnung strebt den Abbau von Zugangsbarrieren und die Erhöhung von Teilhabechancen von Menschen mit Migrationsbiografie in Anerkennung ihrer Vielfalt an. Im Rahmen eines umfassenden Organisations- und Qualitätsentwicklungsprozesses werden bestehende Strukturen kritisch analysiert und auf Ausgrenzungsmechanismen hin untersucht. Migration und Pluralität von lebensweltlichen Konzepten und Arbeitsstilen werden dabei genauso thematisiert wie Diskriminierung und Machtstrukturen. Interkulturelle Öffnung ist Querschnittsaufgabe und wird idealerweise in allen Arbeitsfeldern und auf allen Hierarchieebenen anhand konkreter Ziele und Maßnahmen umgesetzt.\*

**Kultur** – Kultur wird hier als ein von Menschen hervorgebrachtes Orientierungssystem verstanden. Dieses wird in einer mehr oder weniger großen Gruppe geteilt und beeinflusst das Wahrnehmen, Bewerten und Handeln dieser. Zusammenhalt und Verbindung wird z.B. durch gemeinsame Kommunikationsformen, Praktiken, Werte / Normen geschaffen. Durch Aushandlungsprozesse und unterschiedliche Einflüsse sind Kulturen einem ständigen Wandel unterlegen, außerdem sind sie von einer Heterogenität ihrer Mitglieder geprägt. Menschen bewegen sich immer in verschiedenen kulturellen Kontexten (z.B. Arbeit, Freizeit, Familie).\*

**Interkulturell** – Als interkulturell wird hier Begegnung und Miteinander von Menschen aus unterschiedlichen kulturellen Kontexten verstanden. Bei interkulturellen Öffnungsprozessen wird vor allem der Faktor Herkunft im Sinne einer Migrationsbiografie fokussiert. Andere Aspekte wie Alter, Geschlecht etc. müssen jedoch trotzdem als gleichwertige Faktoren erkannt werden und in der Analyse von Situationen oder der Planung von Maßnahmen Berücksichtigung finden.

**Interkulturelle Kompetenz** – Interkulturelle Kompetenz ist Kommunikations- und Handlungskompetenz. Sie beschreibt die Fähigkeit, in interkulturellen Begegnungssituationen wertschätzend, zielorientiert und sensibilisiert für unterschiedliche Vorkenntnisse und Erwartungen zu handeln. Grundlage ist eine Offenheit für Vielfalt sowie der Wille, sich auf das Gegenüber einzulassen und gemeinsam die Situation zu gestalten.

**Kommune** – Der Begriff wird hier als Sammelbegriff für Gemeinden, (kreisfreie) Städte und Landkreise als unterste Verwaltungsebene verwendet.

**Migrationsbiografie** – Im Bewusstsein um die Kritik an dem Begriff „Migrationshintergrund“ und seine häufig stigmatisierende Verwendung wird in diesem Check überwiegend von „Migrationsbiografie“ gesprochen. Damit soll versucht werden, die Vielfalt der gemeinten Personen darzustellen (z.B. mit und ohne eigene Migrationserfahrung).

**Migrationshintergrund** – Der Begriff Migrationshintergrund wird hier nur verwendet, wenn es um dessen statistische Erhebung geht. Die Definition des BAMF lautet dazu: „Eine Person hat dann einen Migrationshintergrund, wenn sie selbst oder mindestens ein Elternteil nicht mit deutscher Staatsangehörigkeit geboren ist. Die Definition umfasst im Einzelnen folgende Personen:

1. zugewanderte und nicht zugewanderte Ausländer; 2. zugewanderte und nicht zugewanderte Eingebürgerte; 3. (Spät-)Aussiedler; 4. mit deutscher Staatsangehörigkeit geborene Nachkommen der drei zuvor genannten Gruppen“ (BAMF, Glossar).

**Vielfalt** – Vielfalt wird hier als gesellschaftliche Realität verstanden. Es wird davon ausgegangen, dass die Bevölkerung überall in Deutschland von Heterogenität z.B. im Hinblick auf Alter, Geschlecht, Aussehen, soziale Herkunft / Status, Lebensformen, Interessen oder Biografien geprägt ist. Herkunft wird dabei als ein Faktor von vielen betrachtet, wobei er im Kontext von interkultureller Öffnung besondere Berücksichtigung findet.

\* IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung:  
[Begriffe Glossar](#)

# Weiterführende Materialien



## Broschüren

- Interkulturelle Öffnung kommunal
- Kommunales Integrationsmanagement
- Kommunale Willkommens- und Anerkennungskultur
- Interkulturelle Kompetenzerweiterung in der kommunalen Verwaltung

Mehr auf der Website des IQ Teilprojekts „NIKO – Netzwerk interkulturelle Öffnung Kommunen in Bayern“, Teilprojekt im IQ Netzwerk Bayern: [www.migranet.org/niko](http://www.migranet.org/niko)

## Kurzpublikationen

- Kommunale Antidiskriminierungsberatungsstellen
- Kommunale Antidiskriminierungspolitik – Wege zu mehr Gleichbehandlung, Vielfalt und Inklusion in Kommunen
- Handlungsfeld „Arbeit“ im Kontext eines kommunalen Integrationsmanagements

Mehr im Kommunen-Portal der IQ Fachstelle „Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung“ [www.netzwerk-iq.de/fachstelle-interkultur-und-antidiskriminierung](http://www.netzwerk-iq.de/fachstelle-interkultur-und-antidiskriminierung)

## Poster

- Diversity-Dimensionen in der Verwaltung
- Diversity-Kalender

Mehr auf der Webseite der IQ Fachstelle „Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung“ [www.netzwerk-iq.de/fachstelle-interkultur-und-antidiskriminierung](http://www.netzwerk-iq.de/fachstelle-interkultur-und-antidiskriminierung)



[www.netzwerk-iq.de](http://www.netzwerk-iq.de)

 Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“