

KOMM-IN in Hattingen

Interkulturelle Orientierung der Stadtverwaltung

Eine Prozess-Dokumentation

Beratung und Unterstützung:



Projektförderung durch das:



Ministerium für Generationen,
Familie, Frauen und Integration
des Landes Nordrhein-Westfalen

NRW.



Inhalt

1	Vorbemerkungen	3
2	Ausgangslagen und Zielsetzungen	4
2.1	Integration hat in Hattingen eine lange Tradition.....	5
2.2	Es gibt einen engen Zusammenhang zwischen den Themen Integration und Demografischer Wandel.	6
2.3	Die Stadt Hattingen braucht ein ganzheitliches Konzept der strategischen Steuerung.	7
2.4	Wenn die Stadtverwaltung interkulturell ausgerichtet agiert, strahlt dies auf alle Lebensbereiche der Einwohner/innen in Hattingen aus. .	8
3	Der Prozess.....	8
4	Prozessergebnisse	9
4.1	Potenziale – worauf die Stadtverwaltung aufbauen kann.....	10
4.2	Begriffsklärung – was Interkulturelle Orientierung bedeutet.....	11
4.3	Ideenreichtum – was man alles tun könnte	13
4.4	Gefahren – was nicht passieren darf.....	14
4.5	Zur Illustration – Originaltöne aus den Interviews	15
4.6	Handlungsempfehlungen – welche Leitbilder sich ableiten lassen....	17
4.7	Entscheidungen – was die Verwaltung in Hattingen verändern wird. .	19
5	Perspektiven - wie es weiter geht.....	21
	Anhang: Ideensammlung	1

1 Vorbemerkungen

„Wenn wir die aktuelle Situation selbstkritisch betrachten, müssen wir feststellen, dass es bisher in der Stadt Hattingen keine gesamtstädtische, strategische, interkulturelle Ausrichtung gibt.“ Dies sind die Worte der Bürgermeisterin der Stadt Hattingen, Frau Dr. Dagmar Goch, auf der ersten Integrationskonferenz der Stadt Hattingen am 16. Februar 2008. Diese Aussage zeigt deutlich, wie wichtig der Bürgermeisterin das Thema Interkulturelle Öffnung bzw. Orientierung ist. Sie betrachtet es als „Cheffinnsache“, sich darum zu kümmern, dass die interkulturelle Ausrichtung der Stadt Hattingen weiter vorangetrieben wird.

Das obige Zitat entstand zu einem Zeitpunkt, als sich die Leitungskräfte der Stadt Hattingen im Rahmen des KOMM-IN Projektes schon intensiv mit dem Thema beschäftigt hatten. In Form von Einzelinterviews und Workshops wurden Meinungen zum Thema eingeholt, Ideen gesammelt und Handlungsempfehlungen erarbeitet, die dann im Verwaltungsvorstand intensiv diskutiert und verabschiedet wurden. Mittlerweile kann die Stadt Hattingen also bereits auf ein Stück zurückgelegten Weges im Sinne einer interkulturellen Neuausrichtung zurückschauen.

In der vorliegenden Dokumentation soll der bisher bearbeitete Prozess abgebildet werden. Folgende Fragen sind dafür relevant:

- Auf welchen Potenzialen kann die Stadtverwaltung aufbauen? Was ist bisher bereits an Strukturen, Wissen, Kenntnissen und Fähigkeiten, Erfahrungen und Ideen vorhanden?
- Was verstehen die beteiligten Akteure eigentlich unter einer „interkulturellen Ausrichtung der Verwaltung“? Was beinhaltet dieses Schlagwort im Einzelnen?
- Welche Veränderungsideen existieren in den Köpfen der Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der Stadtverwaltung?

- Welche Gefahren könnten den Prozess bedrohen? Was muss abgesichert sein, damit sich ein Veränderungsprozess in diese Richtung erfolgreich entfalten kann?
- Wie sehen auf Grundlage der gesammelten Potenziale, Ideen und Gefährdungen strategische Handlungsempfehlungen für die Verwaltung aus?
- Und welche konkreten Entscheidungen leitet die Verwaltungsspitze daraus ab?

Die hier vorliegende Dokumentation zeichnet den Prozess anhand der oben genannten Fragestellungen nach und schließt mit einem Ausblick auf die zukünftigen Perspektiven, die sich nach dem hier dokumentieren abgeschlossenen Prozess bereits abzeichnen.

2 Ausgangslagen und Zielsetzungen

Am 19. März 2007 reichte die Stadt Hattingen einen KOMM-IN Projektantrag ein, der auch das Ziel beinhaltete, einen Prozess der Interkulturellen Orientierung zu initiieren.

Hinter dieser Entscheidung standen verschiedene Vorannahmen:

- a) Integration hat in Hattingen eine lange Tradition.
- b) Es gibt einen engen Zusammenhang zwischen den Themen Integration und Demografischer Wandel.
- c) Die Stadt Hattingen braucht ein ganzheitliches Konzept der strategischen Steuerung.
- d) Wenn die Stadtverwaltung interkulturell ausgerichtet agiert, strahlt dies auf alle Lebensbereiche der Einwohner/innen in Hattingen aus.
(Vorbildfunktion der Verwaltung)

Der KOMM-IN Prozess sollte dazu genutzt werden, die aufgeführten Vorannahmen gedanklich zusammen zu führen: Wenn von diesen Vorannahmen auszugehen ist, was bedeutet das dann für eine planvolle

Integrationsarbeit, die in einem gemeinsamen Steuerungs- und Controllingkonzept ämterübergreifend und abgestimmt umgesetzt wird?

Dazu werden die genannten Vorannahmen zunächst näher erläutert:

2.1 Integration hat in Hattingen eine lange Tradition.

In Hattingen wurden in der Vergangenheit vielfältige Aktivitäten angestoßen und umgesetzt, um Zuwanderung zu gestalten und Integration zu unterstützen. Vieles ergab sich auf Grund des Engagements von Einzelpersonen, gesetzlicher Aufträge und/oder zur Verfügung stehender (Projekt-)mittel. Die obige Einschätzung wurde im Rahmen einer moderierten Veranstaltung am 13.09.2007 mit ca. 100 Teilnehmenden eindrucksvoll bestätigt. In Arbeitsgruppen wurden Antworten auf die nachfolgenden Fragen gesucht:

- Was ist für die Integration von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte in Hattingen förderlich?
- Worauf können wir besonders stolz sein?

Hier wurde insbesondere herausgestellt, dass es in Hattingen ein „gesundes“ soziales Netz bürgerschaftlichen Engagements gibt. Selbstbewusste und engagierte Migrantenselbstorganisationen, aktive Vereine, Verbände, Gruppen und Initiativen sorgen in Hattingen für eine vitale Zivilgesellschaft. Neben toleranten Behörden wurde das offene „Aufeinanderzugehen“ in der Zivilgesellschaft als wichtiges Anzeichen dafür genannt, wie „gesund“ das soziale Gefüge in einer Kommune ist.

Beispiele dafür sind neben Begegnungsfesten für unterschiedliche Kulturen wie zum Beispiel „Kemmenade International“, die Begegnungsstätten, der Weltkindertag, eine Beratungsstelle für Spätaussiedler und Migranten, Aktivitäten in der Lotsenarbeit, das Haus der Jugend sowie der Integrationsrat. Der Verein zur Förderung der Ausländerarbeit e.V. macht überdies Angebote wie Sprachbegleitung, einen Stammtisch, diverse Veranstaltungen und initiiert übergreifende Familien- und Freundeskreise. Überdies gibt es die Arbeit in den „Offenen Türen“, die Arbeit der Tagesstätten (Sprache/Leben miteinander),

eine Vernetzung von Beratungsstellen untereinander und den Arbeitskreis „Migration“. Weitere Angebote sind ein Kulturzentrum, die Unterstützung der Kinder und Jugendlichen bei schulischen Problemen, eine Broschüre „Wegweiser für Migrantinnen“, Sprachförderung, Eltern-Kind-Gruppen, der internationale Kulturaustausch (z.B. über internationales Kochen und Essen) und multikulturelle Frauennachmittage.

Die Stadt Hattingen bietet außerdem Integrationskurse, unter anderem im Modulsystem „Sprache und Arbeit“. Es gibt interkulturelle Bildung und Begegnung und allgemein ein großes Angebot der VHS, das Rucksackprojekt „Griffbereit“ und die Weiterbildung „Sprachförderung + interkulturelle Erziehung“ am Berufskolleg Hattingen. Darüber hinaus gibt es unter den Erzieher/innen Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund.

2.2 Es gibt einen engen Zusammenhang zwischen den Themen Integration und Demografischer Wandel.

Auf einer lokalen Fachveranstaltung zum Demografischen Wandel am 10. März 2007 wurde in einem Einführungsreferat von Claudia Walter (Bertelsmann Stiftung) die Frage nach den Herausforderungen des Demografischen Wandels für die Integrationspolitik anhand verschiedener Eckdaten verdeutlicht.

Zum Thema Integration wurden folgende Aspekte herausgestellt:

- Die wachsende interkulturelle Heterogenität der Gesellschaft
- Eine prozentuale Zunahme von Kindern mit Migrationshintergrund
- Die Förderung der Integration von jungen Menschen mit Zuwanderungsgeschichte sowie die Förderung der Bildungschancen (schulische und berufliche Ausbildung, Sprachförderung) als zentrale Herausforderungen
- Die unzureichende Vernetzung und Defizite in der Kommunikation und Segregation als zentrale Gefahrenpotenziale

Die weitere Beschäftigung mit dem Demografischen Wandel machte deutlich, dass die bisherige Tradition der Integrationsförderung in Hattingen nicht ausreicht, um die Zukunftsfähigkeit der Stadt konstruktiv zu gestalten. Es wurde deutlich, dass ein ganzheitlicher Ansatz notwendig ist.

2.3 Die Stadt Hattingen braucht ein ganzheitliches Konzept der strategischen Steuerung.

In den Vorüberlegungen zur Entwicklung des KOMM-IN Projektes wurde deutlich, dass das Thema Integration eher aus der defizitären Perspektive betrachtet und als Aufgabe der Akteure im sozialen Bereich angesehen wurde.

Diverse Integrations-Projekte (siehe oben) wurden in der Zuständigkeit unterschiedlicher Akteure durchgeführt. Entsprechend dieser Einzel-Zuständigkeiten an verschiedenen Orten waren auch unterschiedliche politische Gremien für die einzelnen Initiativen und Projekte zuständig. Ein abgestimmtes Vorgehen war bisher noch nicht ausreichend erfolgt.

Deshalb wurde im KOMM-IN Antrag als eins von vier Hauptzielen der Aufbau eines Systems der strategischen Steuerung und gesamtstädtischen Vernetzung aller in Hattingen relevanten Akteure, die an der Förderung der Integration und des friedlichen Zusammenlebens aktiv mitwirken, aufgenommen.

Um dies zu erreichen sollten im KOMM-Prozess 2007 Überschneidungen und Parallelstrukturen auf der inhaltlichen, personellen und strukturellen Ebene deutlich gemacht werden und die Frage bearbeitet werden, wie die verschiedenen Prozesse nachhaltig und ressourcensparend (Personal und Finanzen) aufeinander abgestimmt und entsprechend gesteuert werden können.

2.4 Wenn die Stadtverwaltung interkulturell ausgerichtet agiert, strahlt dies auf alle Lebensbereiche der Einwohner/innen in Hattingen aus.

Entsprechend der Philosophie des KOMM-IN Förderkonzeptes war es ein zentrales Anliegen des Verwaltungsvorstandes, sich grundsätzlicher mit den Integrationsbemühungen auseinander zu setzen und sich zu fragen:

- Welche Einstellungen und Haltungen haben Mitarbeitende in der Stadtverwaltung - als Dienstleister für alle Bürgerinnen und Bürger dieser Stadt - zum Thema Zuwanderung?
- Welche Zugangsbarrieren könnten noch abgebaut werden?
- In welchen Bereichen des Verwaltungshandelns wird die Vielfalt der Einwohner/innen noch nicht genügend in den Blick genommen?
- Wo könnte die Stadtverwaltung Hattingen für andere Institutionen eine Vorbildfunktion übernehmen?

3 Der Prozess

Hauptziel des Prozesses war die Wahrnehmung einer Vorbildfunktion der Stadtverwaltung, gesellschaftliche Vielfalt als Chance zu begreifen und eine interkulturelle Orientierung im Alltagshandeln zum Ausdruck zu bringen.

Der Prozess kann in drei Schritte unterteilt werden.

- a) Im Oktober 2007 wurden **elf Einzelinterviews** mit Mitgliedern des Verwaltungsvorstandes sowie Fachbereichsleiter/innen aus unterschiedlichen Fachbereichen geführt. Ziel war es, die persönlichen Haltungen, Erfahrungswerte und Ideen in der Verwaltungsspitze zusammenzuführen.
- b) Am 08. November 2007 machten sich Bürgermeisterin, Dezernenten, Fachbereichsleiter/innen sowie ihre Stellvertreter/innen in einem **Verwaltungsworkshop** mit dem Ziel der interkulturellen Orientierung vertraut und entwickelten Ideen für das Verwaltungshandeln.

- c) Eine Arbeitsgruppe aus dem obigen Teilnehmendenkreis (siehe b) entwickelte konkrete **Handlungsempfehlungen**, Maßnahmen und Erfolgsindikatoren in Abstimmung mit dem Facharbeitskreis „Migration“ für die Stadtverwaltung und formulierte Vorschläge für den Verwaltungsvorstand, wie das Thema auf der Ebene einer strategischen Gesamtausrichtung der Verwaltung angegangen werden kann. Diese wurden vom Verwaltungsvorstand gesichtet und als Grundlage für seine **Richtungsentscheidungen** genutzt.

4 Prozessergebnisse

In den angesprochenen Interviews haben zum Beginn des Prozesses Dezernenten und Fachbereichsleiter/innen ihre persönliche Haltung und ihre Erfahrungen zur Integrationsarbeit erläutert und neue Ideen zur Weiterentwicklung und Verbesserung benannt.

„Sich dem Thema Interkulturelle Öffnung zu widmen, bedeutet nicht, dass man vorher interkulturell verschlossen gewesen sein muss, sondern die Pflicht zur stetigen Weiterentwicklung.“ (Zitat aus einem Interview)

Das obige Zitat und auch andere Interviewpassagen machen deutlich, dass es gewisse Vorbehalte gegenüber dem Begriff „Interkulturelle Öffnung“ gab, weil er unterstelle, dass man bisher interkulturell nicht offen gewesen sei und damit die Bevölkerung mit Migrationshintergrund ausgegrenzt habe. In vielen Interviews wurde demgegenüber jedoch betont, dass es der Verwaltung immer darum gehe, möglichst passgenau auf die unterschiedlichen Belange und Bedürfnisse *aller* Bürger/innen einzugehen. Und dies beinhalte eine Offenheit gegenüber Zugewanderten ebenso wie gegenüber allen anderen Bürger/innen der Stadt.

Gleichzeitig zeigten die Interviewergebnisse eine bereits vorhandene Sensibilität gegenüber möglichen Barrieren und „Schwellenängsten“ zwischen Bürger/innen mit Migrationshintergrund und Verwaltungsangestellten. So hätten viele Menschen mit Migrationshintergrund andere Vorerfahrungen mit

Verwaltungen in ihren Herkunftsländern und hätten daher eventuell bestimmte (negative) Erwartungen auch an die deutsche Verwaltung. Teilweise würden Migrant/innen auch glauben, dass ihnen die Berufe der Verwaltung nicht offen stehen würden. Auf der Seite der Verwaltungsangestellten wurde angemerkt, dass bei ihnen Unwissen über kulturelle, nationale und historische Hintergründe, Verunsicherung, Distanzierung oder Skepsis gegenüber der Kundschaft mit Migrationshintergrund auslösen könne. Die auf diese Weise deutlich gewordene Sensibilität der Befragten war ein wichtiger Ansatzpunkt zur Entwicklung von neuen Perspektiven.

4.1 Potenziale – worauf die Stadtverwaltung aufbauen kann

Auch vor dem KOMM-IN Prozess gab es in Hattingen neben den Pflichtaufgaben wie Sprachstandserhebung und Integrationskursen bereits eine Reihe an Bemühungen für eine konstruktive Integrationsarbeit. Beispiele dafür wurden bereits im Kapitel 2 genannt. Die Liste kann jedoch noch erweitert werden, und zwar durch *strukturelle* Maßnahmen, die die Stadtverwaltung Hattingen bereits ergriffen hat.

- Seit 2004 gibt es in Hattingen einen Integrationsrat mit 19 gewählten und 6 berufenen Mitgliedern. 1995 bis 2004 gab es einen Ausländerbeirat.
- 2006 wurde in Hattingen ein verwaltungsinterner Facharbeitskreis Migration eingerichtet, der 2007 dem Verwaltungsvorstand einen Maßnahmenkatalog zu Integrationsfragen vorlegte.
- Vereinzelt sind bewusste Personalentscheidungen zugunsten einer/s Mitarbeiters/in mit Zuwanderungserfahrung getroffen worden (z.B. Haus der Jugend: Sozialpädagogin mit türkischem Hintergrund)
- Gründungsveranstaltungen wurden unter Anderem in Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Türkeistudien und ein „runder Tisch“ mit ausländischen Unternehmer/innen durchgeführt.
- Dass Bürger/innen mit Migrationshintergrund sich seltener an Bürgerversammlungen beteiligen, führte zu Überlegungen bzw.

Veränderungen in der Ansprache und Bewerbung solcher Veranstaltungen.

- Es ist ein Friedhoffeld für Muslime eingerichtet worden.
- Der Bau einer Moschee ist baurechtlich genehmigt worden.
- Es gibt einen Eingebürgertenempfang, wenn Menschen mit Zuwanderungsgeschichte die deutsche Staatsangehörigkeit annehmen.
- Im Bürgerbüro sind Formulare in verschiedenen Sprachen vorhanden.
- Bei Bedarf werden sozialpädagogische Fachkräfte mit Migrationserfahrung für die sozialpädagogische Familienhilfe extern eingekauft.

4.2 Begriffsklärung – was Interkulturelle Orientierung bedeutet

Im Laufe des Prozesses wurde zunehmend nicht mehr von „Interkultureller Öffnung“ sondern von „Interkultureller Orientierung“ gesprochen. Die Begriffsänderung sollte signalisieren, dass es nicht darum geht, sich von einer vormals verschlossenen Haltung zu lösen, sondern dass sich Verwaltungshandeln immer wieder neu an den spezifischen Interessen und Lebenslagen der Bevölkerung *orientieren* muss.

Was aber wird in Hattingen genau und konkret darunter verstanden, wenn von „Interkultureller Öffnung“ oder jetzt „interkultureller Orientierung“ die Rede ist? Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass „Interkulturelle Orientierung der Verwaltung“ für die Prozess-Akteure insbesondere die folgenden Aspekte umfasst.

a) Es geht um den Abbau von Zugangsbarrieren für Zugewanderte.

Als Beispiele für Zugangsbarrieren wurden insbesondere Missverständnisse in der Kommunikation und der Außenwirkung und Vorurteile auf beiden Seiten genannt. Ein zweiter wichtiger Aspekt betraf sprachliche Barrieren. Man war sich darüber einig, dass vielfältige Zugangsbarrieren dieser Art bestehen und nutzte den Prozess, um bereits konkrete Verbesserungsideen zu entwickeln (Siehe Ideenliste im Anhang): Insbesondere die Mitarbeiter/innen in der Verwaltung, die im Direktkontakt mit Bürgerinnen und Bürgern stehen, könnten im Hinblick auf den Umgang mit Unterschiedlichkeit gestärkt und sensibilisiert werden. Das Angebot an

mehrsprachigen Formularen sollte erweitert werden und flexible Übersetzungsdienste bereitgestellt werden. Mit Hilfe gezielter Veranstaltungsformate, die insbesondere Menschen mit Zuwanderungsgeschichte ansprechen und mittels differenzierter Öffentlichkeitsarbeit, welche die Vielfalt der Bevölkerung berücksichtigt, könnten Signale gesetzt werden, welche die bisherige Außenwirkung der Verwaltung als „Behörde von Deutschen für Deutsche“ aufweichen könnte.

b) Interkulturelle Orientierung beinhaltet, die Personalentwicklung der Stadtverwaltung im Hinblick auf die Berücksichtigung interkultureller Kompetenzen zu hinterfragen.

In der Stadtverwaltung arbeiten unterproportional wenig Zugewanderte. Laut übereinstimmender Aussage der Interviewteilnehmer/innen rangiert der Anteil im einstelligen Prozentbereich.

Während der Interviews zeigten sich Vorbehalte gegenüber einer systematischen Berücksichtigung des Themas im Rahmen der Personalentwicklung. Als Hintergrund dafür wurden die Rahmenbedingungen genannt, in denen Personalentscheidungen gefällt werden: So war man vor dem Hintergrund des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes und des Beamtenrechts skeptisch gegenüber Quoten als Instrument zur Steigerung des Anteils von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte unter den Mitarbeiter/innen der Stadtverwaltung. In der Einstellung gelte in erster Linie „Eignung, Leistung, Befähigung.“ Darüber hinaus wurde vielfach darauf hingewiesen, dass es in den letzten Jahren kaum Neueinstellungen gegeben habe, und es dadurch ohnehin nur begrenzte Möglichkeiten gebe, das Verhältnis zu verändern. Auf Zustimmung traf die Überlegung, sich darum zu bemühen, dass sich mehr Menschen mit Zuwanderungsgeschichte bei der Stadt bewerben und darüber nachzudenken, wie die Stadtverwaltung nach außen hin stärker deutlich machen kann, dass die Ausbildungs- und Arbeitsplätze der Stadtverwaltung Zugewanderten genauso offen stehen wie Einheimischen.

c) Interkulturelle Orientierung ist eine Querschnittsaufgabe und beinhaltet deshalb auch, die Gesamtorganisation zu hinterfragen.

Zum einen ist deutlich geworden, dass Integration als Querschnittsaufgabe der Verwaltung angesehen werden muss. Dies warf allerdings sogleich die Frage auf, wie Querschnittsaufgaben in der Verwaltung verankert und organisiert werden. Wer ist zuständig für ein Thema, für das alle verantwortlich sind? Zum einen führte dies zu der Frage nach einem gemeinsamen strategischen Leitbild zur interkulturellen Orientierung. Zum anderen stellte dies deutlich heraus, dass Interkulturelle Orientierung nur funktioniert, wenn es in der Verwaltungsspitze verankert ist, also zur „Chefsache“ erklärt wird.

4.3 Ideenreichtum – was man alles tun könnte

In den Interviews wurden bereits konkrete Umsetzungsvorschläge gemacht, welche die Interkulturelle Ausrichtung der Verwaltung befördern würden. Diese wurden in dem auf die Interviews folgenden Verwaltungsworkshop gesichtet und bewertet. Die vollständige Ideenliste befindet sich im Anhang.

Die folgenden Beispiele wurden im Workshop mit sehr hoher Priorität und hoher Priorität bewertet und sollen den Ideenreichtum verdeutlichen.

Ideen mit sehr hoher Priorität waren:

- Quote von Bewerber/innen mit Migrationshintergrund bei Bewerbungen auf freie Stellen in der Verwaltung durch Aufklärung in Schule und bei Migrantenselbstorganisationen erhöhen
- Mehrsprachigenkompetenz unter den Mitarbeiter/innen in den Bereichen der Verwaltung, die viel Bürgerkontakt haben, wie beispielsweise im Bürgerbüro, fördern
- Initiierung einer Ausstellung im Stadtmuseum zur Migrationsgeschichte der Stadt Hattingen unter Beteiligung der Bürgerschaft

Ideen mit hoher Priorität waren:

- Einstellung von Fachkräften mit Migrationserfahrung in der sozialpädagogischen Familienhilfe und generell im Erziehungs- und Jugendbereich
- Aussagekräftige Datenbasis über die Beschäftigtenstruktur unter Einbezug von Indikatoren, die eine Rolle spielen (Wie viele und wo gibt es in der Verwaltung Mitarbeiter/innen mit Migrationserfahrung? Wer spricht welche Sprachen?)
- Aussagekräftige Datenbasis über die Bevölkerungsstruktur (Migrationsbewegungen, Bevölkerungsentwicklung, Ressourcenverteilung, Bildungsniveau, Arbeitslosigkeit, Segregationstendenzen);
- Themen- und fachbezogener Austausch mit dem Integrationsrat und weiteren Expert/innen

4.4 Gefahren – was nicht passieren darf

Auch die Gefahren für das Gelingen des Prozesses wurden klar beim Namen genannt. Es wurde deutlich, dass die eindeutige Identifikation des Verwaltungsvorstandes ein neuralgischer Punkt für den Erfolg der Entwicklung sein wird. Schwindet die Rückdeckung durch die Verwaltungsspitze, so waren sich alle Beteiligten einig, wird auch der Veränderungsprozess einschlafen, werden keine wirklichen Veränderungen in der Verwaltungsstruktur zu erreichen sein.

Der zweite nahezu ebenso wichtige Punkt betraf die Einbindung der Mitarbeiter/innen in den Prozess. Findet diese nicht ausreichend statt, könnten Entscheidungen für Mitarbeiter/innen eventuell nicht nachvollziehbar sein oder an der Alltagspraxis vorbei gehen.

Was also nötig wäre, wäre ein Veränderungsprozess, über den in allen betroffenen Verwaltungsbereichen ausreichend und frühzeitig kommuniziert wird, und der mit Veränderungs- und auch Konfliktbereitschaft von allen mitgetragen wird. Dies wiederum wird wahrscheinlich nur gelingen, wenn allen klar ist, welchen Nutzen und Vorteil es haben wird, sich zu verändern, Ideen zu entwickeln und Zeit und Kraft einzusetzen.

Zuletzt wurde als Gefahr genannt, dass das Thema „Integration“ eventuell nur „in Mode“ gekommen sein könnte. Derzeit wird viel und an prominenter Stelle

über das Thema diskutiert. Dies motiviert, sich selbst auch damit zu beschäftigen. Was aber passiert, wenn sich die „große Politik“ anderen Themen zuwendet? Wird der nun eingeleitete Prozess in Hattingen auch dann weitergeführt werden?

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass aus Sicht der Akteure der Prozess aus folgenden Gründen in Gefahr geraten könnte:

- Keine eindeutige Identifikation des Verwaltungsvorstandes
- Keine Einbindung der Mitarbeitenden
- Zu wenig Kommunikation
- Mangelnde Veränderungs- und Konfliktbereitschaft
- Unklarheit über Vorteile und Nutzen
- Integration als „Modethema“

4.5 Zur Illustration – Originaltöne aus den Interviews

Um die Einstellungen und Meinungen der Akteure zu veranschaulichen, werden im Folgenden einige Interviewpassagen im Original wiedergegeben:

Was verbinden Sie mit dem Thema „Interkulturelle Öffnung“?

„Öffnung auf Migranten, sehr eng in Richtung Integration und Migration, wobei das nicht ein Ausländerthema ist, sondern auch Inländer betrifft, die zuziehen.

Und dabei ist man immer ein Stück weit Außenstehender, weil ich selbst ja nicht betroffen bin und die Probleme auch nicht selber kenne. Ich meine, sie zu kennen und handle danach. Das andere ist, dass der Begriff impliziert, dass man ja vorher geschlossen war. Aber es kann sich ja auch um eine Weiteröffnung handeln. Und dann weiß man ja auch nicht, ob es ausreicht, die Tür zu öffnen. Vielleicht gibt es „Schwellenängste“, da muss man vielleicht mal selbst nach draußen gehen. Auf der anderen Seite gibt es auch Schwellenängste bei den Deutschen. Deutsche Verwaltungsvertreter kommen nicht zu Einladungen vonseiten des Moscheevereins etc. Der Abbau von Schwellenängsten, den verspreche ich mir von diesem Prozess.“

„Mehr voneinander zu wissen, Mythen abbauen zu den Fragen Sprachkompetenz, Erziehungsaufgaben, Rollenbilder. Ist das wirklich so unterschiedlich?“

„Man ist im Moment zu sehr reagierend. Für die Zukunft würde ich mir wünschen, dass wir mehr prospektiv agieren und schauen, wie bewegen sich Bevölkerungsströme, und welche Schlüsse ziehen wir daraus.“

Glauben Sie, dass Interkulturelle Öffnung bei den Mitarbeiter/innen, für die Sie zuständig sind, ein Thema ist?

„Wir haben keinen türkischen Mitarbeiter. Aus dem Bereich der Russlanddeutschen auch keinen. Unser Hausmeister und eine Sozialarbeiterin haben einen polnischen Hintergrund. Das ist für uns sehr nützlich, weil die beiden russisch, polnisch und jugoslawisch sprechen.“

„Da muss ich jetzt splitten: Bei den interkulturellen Kontakten innerhalb der dienstlichen Tätigkeiten sind die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bemüht, bestehende Barrieren zu beseitigen und Hilfestellung zu leisten. Aus personalpolitischer Sicht, glaube ich nicht. Wir haben zwar Mitarbeiter mit Migrationshintergrund, aber wenig (einstelliger Prozentsatz). Wir als eher kleine Kommune können uns eh nicht so strategisch aufstellen und Kompetenzen bündeln, weil wir so klein sind.“

Gibt es das Thema auf Ihrer Hierarchieebene? In den Ebenen über Ihnen?

„Wir haben ja einen Arbeitsbereich, der sich schon seit längerer Zeit mit der Herausforderung beschäftigt, vor allem über die Person von Herrn Baumhold. Ansonsten ist das auch immer mal wieder Thema, aber ohne jetzt besondere Strategien damit zu verknüpfen, die kommen jetzt erst auf den Tisch.“

„Da fehlt mir im Moment der Blickwinkel, wo da das gemeinsame Thema steckt. Weiß jeder, warum wir das tun, was jeder darunter versteht? Vielleicht kann ich das auch nicht beantworten, weil wir uns da noch nie drüber ausgetauscht haben.“

„Im Umgang mit Einheimischen und Migranten sind die Konfliktpotenziale eigentlich die gleichen, nur manchmal haben wir das Problem, dass uns

unterstellt wird, ausländerfeindlich zu sein, wenn Dinge nicht genehmigt werden zum Beispiel.“

Wo macht sich diese Aufgabe konkret bemerkbar?

„Eventuell, weil sich Menschen mit Migrationshintergrund weniger beteiligen bei Bürgerversammlungen und Ähnlichem. Aber wir haben hier keine Stadtteile mit besonderen Problemen in dieser Richtung.“

Woran könnten Sie ablesen, ob Sie in punkto Interkultureller Öffnung Ihre Ziele erreichen?

„Ich hatte eigentlich den Anspruch, das etwas grundsätzlicher zu machen. Ich merke in meiner Arbeit ja kaum, dass wir auch mit Migranten zu tun haben. Das werde ich mal als gutes Zeichen. Es hat eine Art von Selbstverständlichkeit, sodass man da eigentlich gar nicht drüber reden muss. Es wird nicht drüber geredet, sondern ist ganz normaler Bestandteil des Verwaltungshandelns. Solange ich das so heraushebe, dokumentiere ich, dass es etwas Besonderes ist. Es sollte aber genauso Bestandteil der Behördentätigkeit sein, wie alle anderen Vorgänge auch. Diese Selbstverständlichkeit sollte überprüft werden. Und man sollte Indikatoren finden, mit denen man diese Selbstverständlichkeit ablesen kann.“

4.6 Handlungsempfehlungen – welche Leitbilder sich ableiten lassen

Auf dem Verwaltungsworkshop am 08.11.2007 wurden die Ergebnisse und Kernaussagen aus den Interviews vorgestellt und diskutiert. Damit begann der kreative Teil des Prozesses. Gemeinsam erarbeiteten Vertreter/innen aus verschiedenen Fachbereichen, welche Perspektiven nun abgeleitet werden können.

Als Ergebnis liegen die folgenden Leitsätze vor. Sie zeigen die verschiedenen Visionen an. Die in Kurzform beschriebenen Maßnahmevorschläge weisen auf mögliche Handlungsschritte dorthin.

Integration ist bei der Stadtverwaltung in Hattingen als Querschnittsaufgabe verankert.

Maßnahmen:

1. Es wird eine personelle Verankerung des Facharbeitskreises „Migration“ als verwaltungsinterne Lenkungsgruppe zum Thema Integration mit dem Verwaltungsvorstand hergestellt. Zu diesem Zweck übernimmt entweder ein Mitglied des Verwaltungsvorstandes den Vorsitz des Facharbeitskreises „Migration“ (FAK) oder die noch zu bestimmende Geschäftsführerin oder der Geschäftsführer des FAK nimmt als beratendes Mitglied an den Sitzungen des Verwaltungsvorstandes (VV) teil oder es wird eine Integrationsbeauftragte oder ein Integrationsbeauftragter benannt, der an den Sitzungen des VV teilnimmt.
2. Der FAK wird in seiner Koordinations- und Mittlerrolle gestärkt, indem eine klare Geschäftsordnung erstellt wird (in der unter Anderem Grundfragen zum Auftrag und zur Rolle des FAK festgelegt werden) und ein Verfahren zur Integration des Themas „Demografischer Wandel“ und weiterer zukunftsrelevanter Themen verabredet wird.

**Zur Überprüfung der Integrationsentwicklung gibt es ein verbindliches
Berichts- und Controllingverfahren (Monitoring-System).**

Maßnahmen:

- a) Verwaltungsvorlagen werden verbindlich auf ihre Relevanz in Bezug auf Integration und Demografischen Wandel überprüft, z.B. im Hinblick auf eine Ethnizitätsprüfung.
- b) Bezogen auf ausgewählte Themenfelder wird der Vorschlag der AG „Monitoring“ erprobt und anschließend als verbindlicher Standard eingeführt.

**Führungskräfte der Stadtverwaltung fördern durch ihr Handeln
(Vorbildfunktion) den Prozess der interkulturellen Orientierung der Stadt
Hattingen.**

Maßnahmen:

- a) In fachbereichsbezogenen Workshops werden interkulturelle Handlungsansätze entwickelt, indem bestehende Ansätze überprüft und

gestärkt werden, vorhandene Hemmschwellen oder erschwerte Zugangswege von Bürger/innen mit Zuwanderungsgeschichte zu Angeboten der Verwaltung konkret analysiert werden und neue fachspezifische Ideen aufgegriffen, Handlungsansätze entwickelt und in den Umsetzungsprozess eingebracht werden.

- b) Das Thema Integration wird im regionalen und überregionalen fachlichen Kontext zugunsten eines abgestimmten „Wissens- und Ideenmanagements“ verfolgt, um daraus Impulse für Hattingen abzuleiten.

Interkulturelle Kompetenz findet Berücksichtigung in der Personalförderung.
--

Maßnahmen:

- a) In Abstimmung mit dem Personalamt und Personalrat werden für die Mitarbeitenden gezielte fachspezifische und interkulturelle Qualifizierungsmöglichkeiten angeboten. Bedarfe und Angebote werden als Teil einer systematischen Personalförderung in einem Workshop gesichtet und ein Förderplan erstellt.
- b) Bei Bedarf wird interkulturelle Kompetenz oder Migrationserfahrung als Auswahlkriterium mit in ein Ausschreibungsverfahren aufgenommen.
- c) Zur eigenen Weiterentwicklung erhalten Führungskräfte die Möglichkeit zur Teilnahme an gezielten Qualifizierungs- oder Coachingmaßnahmen.

4.7 Entscheidungen – was die Verwaltung in Hattingen verändern wird

Die Handlungsempfehlungen bieten konkrete Wegweiser für mögliche Handlungsschritte in Richtung Interkulturelle Orientierung. Die Aufgabenbeschreibungen verdeutlichen im Detail, welche Schritte im Einzelnen angegangen werden können. Die Handlungsempfehlungen wurden als Tischvorlage in der Sitzung des Verwaltungsvorstandes am 15.01.2008 diskutiert und die folgenden Entscheidungen getroffen:

- Ein Mitglied des Verwaltungsvorstandes übernimmt den Vorsitz des FAK. Damit ist das Thema klar in der Verwaltungsspitze und als Querschnittsaufgabe verankert.
- Die Existenz eines/einer städtischen Integrationsbeauftragten wird als wichtig erachtet.
- Eine Geschäftsordnung für den FAK ist aus Sicht des VV verzichtbar, soll aber im FAK diskutiert und eingeschätzt werden.
- Der FAK soll um Mitarbeiter/innen aus bislang nicht vertretenen Fachbereichen erweitert werden. Ziel ist die aktive Beteiligung aller Fachbereiche.
- Mitarbeiter/innen aus dem FAK und andere Beteiligte sollen einen Verfahrensvorschlag bezüglich der Integration des Themas „Demografischem Wandel“ erarbeiten.
- Von einer „Ethnizitätsprüfung“ soll aus Sicht des VV abgesehen werden, weil dies als zu aufwändig eingeschätzt wird. Dennoch soll eine entsprechende „Checkliste“ erstellt werden, die bei der Erarbeitung von Verwaltungsvorlagen Beachtung finden soll.
- Ein Monitoringverfahren soll eingeführt werden.
- In Zukunft sollen fachbereichsbezogene Workshops durchgeführt und so auch die unterschiedlichen Führungskräfte der Stadt Hattingen in den Prozess der Interkulturellen Orientierung systematisch eingebunden werden.
- Allen Beschäftigten sollen entsprechende Qualifizierungsmöglichkeiten angeboten werden.
- Im Rahmen der Personalentwicklung/-förderung ist das Auswahlkriterium „ethnische Herkunft“ nicht zulässig. Gleichwohl sollen die Zugangsbarrieren nachhaltig abgebaut und Menschen mit Migrationshintergrund ermuntert werden, sich zu bewerben.

Diesen erarbeiteten Handlungsschritten ist anzusehen, dass sich die Verwaltungsvorstandsmitglieder ernsthaft und Punkt für Punkt mit den vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen auseinandergesetzt und konkrete

Handlungsperspektiven eingeleitet haben, die nun vom FAK und den Mitarbeiter/innen der Verwaltung jeweils umzusetzen sein werden.

5 Perspektiven - wie es weiter geht

Durch das KOMM-IN Projekt hat in Hattingen auf mehreren Ebenen Veränderung stattgefunden. Parallel zum hier beschriebenen Prozess in der Verwaltung haben sich die relevanten Akteursgruppen vor Ort zugunsten eines abgestimmten Umgangs mit den verschiedenen Zukunftsherausforderungen der Stadt aufeinander zu bewegt.

Dies stärkt die nachhaltige Integrationsarbeit in Hattingen genauso wie die Verbindung der Arbeitsfelder Integration, Demografischer Wandel, lokales Bündnis für Familie und Freiwilligenarbeit. So wird zum Beispiel das „Rucksack-Projekt“, in dem Mütter gemeinsam mit ihren Kindern Deutsch lernen, über das Lokale Bündnis für Familie finanziert, und die Freiwilligenagentur wirkt an der Sprach- und Kulturmittlerausbildung mit.

Doch da dies nur die ersten Schritte waren und der Wunsch besteht, dass dieser Weg ausgebaut wird, hat die Stadt einen neuen Projektantrag gestellt. Die dort geschilderten Pläne für die Zukunft zeigen deutlich, dass die aus dem Prozess entstandenen Impulse und Ideen weiterleben und sich ausdifferenzieren. Die Hauptziele des neuen KOMM-IN Prozesses sind:

- a) die Entwicklung von kurz-, mittel- und langfristigen Handlungsstrategien in der Verwaltung,
- b) die Entwicklung eines interkulturellen Handlungskonzeptes im Bereich der soziokulturellen Angebote der Stadt Hattingen und
- c) die Entwicklung eines Koordinations- und Unterstützungssystems zur ganzheitlichen Förderung der Bildung und Erziehung von Kindergarten- und Grundschulkindern.

Die Ziele sind bereits ausführlich ausgearbeitet und in Handlungsschritte und Erfolgsindikatoren übersetzt worden.

Beispielhaft werden die Arbeitsphasen entlang des Ziels „Entwicklung eines Koordinations- und Unterstützungssystems zur ganzheitlichen Förderung der Bildung und Erziehung von Kindergarten- und Grundschulkindern“ nachgezeichnet:

- Die Arbeitsgruppe "Bildung und Erziehung" übernimmt die Planung und Koordination der Realisierung des obigen Zieles. Als erste Aufgabe trägt die AG Ideen für die Entwicklung von Leitzielen, Handlungsansätzen und Maßnahmen zusammen. Aus den Ideen werden die Grundlagen für ein Förder- und Unterstützungskonzept entwickelt.
- Es werden mindestens zwei Projektideen konkretisiert und erprobt, die eine ganzheitliche Förderung der Bildung und Erziehung beinhalten.
- Die AG "Bildung und Erziehung" achtet darauf, dass das Förderkonzept mit allen wichtigen Stellen abgestimmt wird.
- In drei Konferenzen oder Projekten erarbeiten Eltern mit Zuwanderungsgeschichte Handlungsansätze im Umgang mit Bildungs- und Erziehungsfragen.
- In einem Workshop suchen und erproben pädagogische Fachkräfte nach Möglichkeiten der interkulturellen Elternarbeit.
- In einem Workshop suchen Fachkräfte aus Kindertageseinrichtungen und Grundschulen nach Möglichkeiten der Stärkung und Beteiligung von Eltern.
- In einem Workshop suchen Fachkräfte aus Kindertagesstätten und Grundschulen nach Möglichkeiten der besseren Abstimmung ihrer Förderpraxis und einer abgestimmten Gestaltung des Übergangs von den Kindertageseinrichtungen in die Grundschulen.
- In einem Workshop werden die Sprach- und Kulturmittler/innen informiert und einbezogen.
- Die Erkenntnisse aus dem Arbeitsprozess werden im Rahmen der 2. Hattinger Integrationskonferenz interessierten Bürger/innen zur Diskussion gestellt.

Dass solche umfassenden und differenzierten Vorhaben nicht ohne zusätzliche Anstrengungen auskommen, versteht sich von selbst. Bei

nachhaltiger Wirkung kann man aber davon ausgehen, dass die Einsparungen, die durch erfolgreiche Integrationsarbeit erzielt werden, diese Investition rechtfertigen werden.¹ Die Praxiserfahrungen zeigen, dass ohne nachhaltige Investitionen systematische, nachhaltige und erfolgreiche Integrationsarbeit kaum oder nur schwerlich realisiert werden kann.

Die in Hattingen eingeleiteten Strategien können zu solch einer Nachhaltigkeit beitragen, wenn die Möglichkeiten geschaffen werden, dass die eingeleiteten Strategien und Maßnahmen sich längerfristig verfestigen können. Hierfür ist die ausgesprochene Identifikation der Bürgermeisterin und des gesamten Verwaltungsvorstandes ein wichtiges und positives Signal.

¹ Die Bertelsmann Stiftung hat eine Studie zu den gesellschaftlichen Folgekosten von misslingender Integration erstellt, welche die Initiierung (kommunaler) nachhaltiger Strategien von Integrationsarbeit und Interkultureller Öffnung als langfristig nicht nur soziale, sondern auch ökonomisch lohnende Investition nahe legt. Vgl. hierzu: Bertelsmann Stiftung (Hg.): Gesellschaftliche Kosten unzureichender Integration von Zuwanderinnen und Zuwanderern in Deutschland. Quelle: http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_23656_23671_2.pdf

Anhang: Ideensammlung

Bündnisse mit professionellen Akteuren

- 2 Punkte Überlegungen zur Belegung der stadteigenen Mietwohnungen zur Verhinderung von Segregation und Wohnungsbaugesellschaften gewinnen, sich an solchen Überlegungen zu beteiligen.
- 2 Punkte Bei Arbeitgebern werben, dass Sie stärker bereit sind, Menschen mit Migrationshintergrund einzustellen. Hier insbesondere Arbeitgeber/innen mit Migrationshintergrund ansprechen.

Verbesserung des Bürgerkontakts

- 7 Punkte Mehrsprachenkompetenz unter Mitarbeiter/innen in den Bereichen der Verwaltung, die viel Bürgerkontakt haben, wie beispielsweise im Bürgerbüro, fördern.
- 4 Punkte Zufriedenheitsbefragung bei Migrant/innen (während des Bürgerkontaktes oder bei Veranstaltungen der VHS etc.)
- 3 Punkte Im Bereich Gewerbeanmeldung könnte man Menschen mit Migrationsgeschichte Lotsen an die Hand geben, die generell beim Nehmen von bürokratischen Hürden helfen.
- 2 Punkte Weitere Ideen entwickeln, um mehr Menschen mit Migrationshintergrund für Bürgerversammlungen zu gewinnen.
- 1 Punkt Im Bereich Verkehr könnte man die Strafzettel in verschiedenen Sprachen ausdrucken.

Aktivitäten im Innenverhältnis

- 9 Punkte Quote von Bewerber/innen mit Migrationshintergrund bei Bewerbungen auf freie Stellen in der Verwaltung durch Aufklärung in den Schulen und Migrantenselbstorganisationen erhöhen.
- 5 Punkte Einstellung von Fachkräften mit Migrationserfahrung in der sozialpädagogischen Familienhilfe und generell im Erziehungs- und Jugendbereich
- 5 Punkte Aussagekräftige Datenbasis über unsere Beschäftigtenstruktur unter Einbezug von Indikatoren, die hier eine Rolle spielen. (Wie viele und wo gibt es in der Verwaltung Mitarbeiter/innen mit Migrationserfahrung? Wer spricht welche Sprachen?)
- 5 Punkte Aussagekräftige Datenbasis über die Bevölkerungsstruktur (Migrationsströme, Bevölkerungsentwicklung, Ressourcenverteilung, Bildungsniveau, Arbeitslosigkeit, Segregationstendenzen,

- Unternehmertum etc.) zur Stadtentwicklungsplanung
- 3 Punkte Ideenwettbewerb unter den Verwaltungsmitarbeiter/innen: Ideen, was direkt im Verwaltungshandeln verbessert werden könnte, um der Vielfalt der Bürger/innen besser zu entsprechen
 - 1 Punkt Konkrete städtische Projekte oder Vorhaben im Sinne interkultureller Orientierung überprüfen (Beispiele: JEKI; Kulturhauptstadt 2010)
 - 0 Punkte Evaluation der Arbeitsergebnisse und regelmäßige Überprüfung der Fortschritte („Reflexionsfolie“)

Aktivitäten in der Öffentlichkeit

- 7 Punkte Ausstellung im Stadtmuseum zur Migrationsgeschichte der Stadt Hattingen unter Beteiligung der Bürger/innen
- 4 Punkte Abgestimmte Informationspolitik, um schlecht erreichbare Bürger/innen zu erreichen und für die Belange der Stadt zu interessieren bzw. über die Angebote und Möglichkeiten in der Stadt zu informieren
- 4 Punkte Überprüfung der Öffentlichkeitsarbeit der Stadt daraufhin, ob es Möglichkeiten gibt, schwer erreichbare Personenkreise besser zu erreichen unter Einbezug von Schlüsselpersonen

Aktivierung der Zivilgesellschaft

- 5 Punkte Themen- und fragenbezogener Austausch mit dem Integrationsrat; Nutzen des Integrationsrats als Experte und Ratgeber
- 3 Punkte Aufbau von Städtepartnerschaften
- 1 Punkt Mehr Unterstützung von Freiwilligengagement
- 0 Punkte Einbezug von Schlüsselpersonen mit Migrationshintergrund ins Hilfe- und Rettungssystem
- 0 Punkte Kommunalpolitiker/innen und Migrantenvetreter/innen in Ist-Analyse mit einbeziehen

Förderung von Unternehmertum

- 2 Punkte Neujahrsempfang der Verwaltung für Unternehmer/innen mit Zuwanderungsgeschichte
- 1 Punkt Förderung des Austauschs unter Unternehmer/innen unterschiedlicher Kulturen: Durch entsprechende Einladungsmodalitäten darauf hinwirken, dass Austausch stärker stattfindet. Neues Format für Unternehmertreff etc.