

Schriftenreihe Migration und Arbeitswelt

# 48

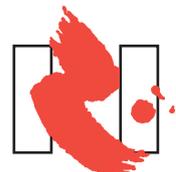
# FIT FÜR DEN VERWALTUNGSALLTAG

Auftaktveranstaltung zur Entwicklung interkultureller Handlungsempfehlungen  
in der Stadt Herne am 19.04.2007

DOKUMENTATION



**MIGRATION** 



DGB BILDUNGSWERK



## INHALT

<b>GRUSSWORT</b>	<b>4</b>	<b>DIE ENTWICKLUNG INTERKULTURELLER HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN</b>	<b>10</b>
Dr. Dieter Eich, Geschäftsführer DGB Bildungswerk e.V.		Zeitplan der Projektgruppe Interkulturelle Öffnung der Stadtverwaltung Herne	10
		Worauf aufgebaut werden kann	10
<b>VORWORT</b>	<b>5</b>	Interkulturelle Öffnung – Eine Querschnittsaufgabe	11
Horst Schiereck, Oberbürgermeister der Stadt Herne		Kooperationen mit Migranten- selbstorganisationen eingehen	11
<b>AM ANFANG STEHT DER RATSBESCHLUSS</b>	<b>6</b>	<b>HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN</b>	<b>12</b>
Guter Wille braucht Strukturen	6	<b>UMSETZUNG DER HANDLUNGS- EMPFEHLUNGEN</b>	<b>13</b>
Projektziele	6		
<b>DIE AUSGANGSLAGE IN HERNE AUS SICHT DER VERWALTUNG</b>	<b>8</b>	<b>AUSBLICK</b>	<b>14</b>
Aufgaben der Projektgruppe	9	<b>IMPRESSUM</b>	<b>15</b>

# GRUSSWORT



**B**ürgerinnen und Bürger mit Migrationshintergrund stellen einen immer bedeutenderen Bevölkerungsanteil dar. Da öffentliche Verwaltungen und Betriebe ihre Aufgaben bürgernah erfüllen möchten, gibt es einen wachsenden Bedarf für motivierte und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich diesen gesellschaftlichen Anforderungen zu stellen.

Bürgernähe bedeutet dann aber auch, dass die Personalstrukturen öffentlicher Verwaltungen und Betriebe die Strukturen der Bevölkerung auch weit gehend widerspiegeln. Das Gegenteil ist bisher der Fall. Im öffentlichen Dienst arbeiten bislang weitaus weniger Menschen mit Migrationshintergrund als es ihrem Anteil an der Gesamtbevölkerung entspricht.

Eine Erhöhung des Anteils der Beschäftigten mit Migrationshintergrund ist deshalb dringend notwendig. Dadurch verändert sich das Bild der öffentlichen Verwaltungen und Betriebe und sicher auch das der Migrantinnen und Migranten in der gesellschaftlichen Wahrnehmung positiv. Darüber hinaus kann sich eine interkulturell zusammengesetzte Belegschaft auch sehr viel besser auf Wünsche, Erwartungen und Bedürfnisse vielfältiger „Kundenkreise“ flexibler und näher am Problem einstellen.

Prozesse dieser Art möchte das DGB Bildungswerk anstoßen und mitgestalten.

Im Rahmen der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft Pro Qualifizierung haben wir daher das Beratungsnetzwerk Öffentliche Verwaltungen und Betriebe initiiert, um durch überörtliche Vernetzung den praktischen Erfahrungsaustausch zwischen einzelnen Verwaltungen zu fördern. Unser vielfältiges Beratungs- und Qualifizierungsangebot zu und in interkulturellen Fragestellungen soll Impulse setzen und Verwaltungen und öffentliche Betriebe im Prozess der interkulturellen Orientierung unterstützen.

Ein Beispiel hierfür ist unsere Kooperation mit der Stadtverwaltung Herne, die im Mittelpunkt dieser vorliegenden Publikation steht und die für die Träger Pilotcharakter hat.

Die Initiative für unsere bisherige Netzwerkarbeit konnte durch öffentliche Förderung gelegt werden. Schließlich sind viele Kommunen bereits

aktiv – jetzt geht es darum diese Aktivitäten dauerhaft und nachhaltig in Regelangeboten und in den Institutionen zu verankern!

Das Netzwerk hat sich in dieser Zeit als so hilfreich und stabil erwiesen, dass die Partnerinnen und Partner auch in Zukunft weiter zusammenarbeiten werden. Das DGB Bildungswerk wird weiterhin zu regelmäßigen Treffen einladen, um den begonnenen Austausch fortzusetzen.

Dr. Dieter Eich

# VORWORT

**M**ehr als zwei Jahre arbeitete die EQUAL-Entwicklungspartnerschaft Pro Qualifizierung in Nordrhein-Westfalen an Maßnahmen und Instrumenten, um die Arbeitsmarktintegration von Erwachsenen mit Migrationshintergrund im Land zu verbessern – sie sollen gleichberechtigt an Arbeit und beruflicher Qualifizierung teilhaben können.

In der Trägerschaft des Bereiches Migration & Qualifizierung im DGB Bildungswerk wurde in Nordrhein-Westfalen ein Beratungsnetzwerk öffentliche Verwaltungen und Betriebe aufgebaut. Ziel des Netzwerkes ist es, interkulturelle Öffnungsprozesse und berufliche Integrationskonzepte zu fördern, um eine bessere berufliche Integration von Migrantinnen und Migranten zu fördern und einen kontinuierlichen Informationsfluss über konkrete Maßnahmen und Entwicklungen auf dem Gebiet interkultureller Personalstrukturen zu schaffen.

Viele Verwaltungen bemühen sich in den letzten Jahren verstärkt um den Erwerb „interkultureller Kompetenzen“. Erfahrungen zeigen aber, dass die Fortbildung einzelner Mitarbeitender insoweit nicht ausreicht. Es geht vielmehr darum, „interkulturelle Kompetenzen“ in den Organisationsstrukturen sowie der Fort- und Weiterbildung zu etablieren und in das allgemeine Handeln wie Planung, Steuerung, Außendarstellung etc. zu integrieren. Interkulturelle Öffnung ist also eine Querschnittsaufgabe.

Mit der vorliegenden Broschüre möchten wir die Aktivitäten der Stadtverwaltung Herne vorstellen, die – unterstützt durch das Netzwerk öffentliche Verwaltungen und Betriebe – die Herausforderung angenommen hat und nachhaltig interkulturelle Strukturen in ihrer Verwaltung etablieren möchte.

Wir hoffen, hiermit anderen Verwaltungen Anregungen für ihre praktische Arbeit geben zu können.

Das Beratungsnetzwerk öffentliche Verwaltungen und Betriebe wird auch nach Ende der Projektlaufzeit im DGB Bildungswerk bestehen und weiterhin Verwaltungen in Prozessen der interkulturellen Öffnung mit vielfältigen Beratungs- und Qualifizierungsangeboten unterstützen.

Wir danken allen beteiligten Personen in der Stadtverwaltung Herne und unseren Förderinnen und Förderern!

Horst Schiereck



# AM ANFANG STEHT DER RATS BESCHLUSS

# 03

hieß das aber auch, dass zügig gearbeitet werden musste.

## Guter Wille braucht Strukturen

Der Mechanismus in einem solchen Fall ist bekannt: Die Politik beschließt etwas, und die Verwaltung muss es umsetzen. Um das leisten zu können, muss eine gewisse Systematik geschaffen werden. Guter Wille braucht Strukturen, damit er in der Praxis umgesetzt werden kann. Es wurde also eine Projektplanung aufgestellt, in der die Projektziele definiert, die Projektstruktur und der Zeitplan festgelegt sind.

### PROJEKTZIELE

- Verankerung von ‚Interkultureller Öffnung als eine Haltung innerhalb der gesamten Mitarbeiterschaft
- Interkulturelle Öffnung als Teil der kommunalen Steuerungsverantwortung nach innen und außen
- Chancengleicher Zugang von Migrantinnen und Migranten zu allen Leistungen der Verwaltung
- Bedarfs- und zielgruppengerechte Ausrichtung der Dienstleistung der Verwaltung
- Nachvollziehbare Behrdentransparenz gegenüber Migrantinnen und Migranten
- Zugangsbarrieren für Migrantinnen und Migranten so niederschwellig wie möglich halten
- Erhöhung des Beschäftigungsanteils von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund
- Controlling und Evaluation

Zur Umsetzung der Ziele wurde eine Projektgruppe ins Leben gerufen, der Beschäftigte aus den Fachbereichen angehören, deren Dienstleistungen stark auf die Bürgerinnen und Bürger konzentriert sind. Dazu kommt eine dreiköpfige Projektleitungsgruppe. Insgesamt ist die Projektleitung im Büro des Dezernats III (Schule, Weiterbildung/Kultur/Kinder, Jugend, Familie) angesiedelt.

Unterstützt wurde die Arbeit vom Bereich Migration & Qualifizierung des DGB Bildungswerk im Rahmen der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft Pro Qualifizierung durch vielfältige Beratungs- und Qualifizierungsangebote in Fragen der interkulturellen Personal- und Organisationsentwicklung.

Im Folgenden soll ein Einblick in die Diskussionen der Projektgruppe gegeben werden. Dabei geht es weniger darum, den Verlauf akribisch nachzuzeichnen. Vielmehr wird an Beispielen beleuchtet, wie sich die Beteiligten dem Thema angenähert und schließlich Handlungsempfehlungen erarbeitet haben.

**E**s ist der 27. März 2007. Im nordrhein-westfälischen Herne tagt der Stadtrat. Zwischen den Tagesordnungspunkten ‚Regionale Zusammenarbeit im Mittleren Ruhrgebiet‘ und ‚Aufnahmerahmen für die städtischen Grundschulen nach Wegfall der Schulbezirksgrenzen‘ wird die Beschlussvorlage Nr. 2007/0189 aufgerufen. Die Abstimmung des Stadtrats lässt an Deutlichkeit nichts zu wünschen übrig: 63 Mitglieder des Rats stimmen mit ja, drei mit nein, enthalten hat sich niemand. Die ‚Leitlinien für die Integrationsarbeit in Herne‘ sind beschlossen.

Die Stadt nimmt sich viel vor: ‚Integration von Migrantinnen und Migranten ist eine der vorrangigen Zukunftsaufgaben in Herne, die als Querschnittsaufgabe innerhalb der Stadtverwaltung verstanden wird.‘ Und sie weiß, dass das keine ganz leichte Aufgabe ist und kaum glatt verlaufen wird: ‚Integration ist ein dauerhafter gesellschaftlicher Prozess, der zu einem permanenten Bestandteil im gemeinsamen Miteinander wird. Dieser Prozess wird auch Probleme aufwerfen. Es muss von beiden Seiten die Bereitschaft vorhanden sein, diese Konflikte konstruktiv zu lösen.‘

Mit den Leitlinien setzt sich die Stadt sechs Ziele. Eines ist sehr konkret benannt: ‚Ziel ist es, die interkulturelle Öffnung aller Dienststellen der Stadtverwaltung zu erreichen.‘ Das taucht dann in den Handlungsfeldern wieder auf. Konkret benannt sind an Handlungsfeldern: Sprache, Bildung, Interkulturelle Öffnung der Verwaltung, Stadtteilorientierte Förderung der Integration, Arbeitspolitik, Wohnungspolitik, Stadtentwicklung und -planung.

Das Vorgehen bei diesen Handlungsfeldern wird so beschrieben: ‚In einem ersten Schritt wird jeweils eine Bestandsaufnahme aller Maßnahmen zu den einzelnen Handlungsfeldern erfolgen. Nach einer Bewertung der Maßnahmen ist aus den gewonnenen Erkenntnissen ein Handlungskatalog zu entwickeln. Ziel ist es, erste Ergebnisse zu den Handlungsfeldern ‚Sprache‘ und ‚Interkulturelle Öffnung der Verwaltung‘ bis Ende 2007 vorzulegen.‘ Ein Grund dafür, die interkulturelle Öffnung der Verwaltung schnell anzugehen, sehen die Verantwortlichen nicht zuletzt darin, dass die Verwaltung als wichtiger Akteur vor Ort eine Art Vorbildrolle einnimmt. Für die Beteiligten



## Interkulturelle Öffnung

Interkulturelle Öffnung bezeichnet zunächst einen Veränderungsprozess (z.B. in Behörden, Verwaltungen, Betrieben, Institutionen etc.). Im Verlauf dieses Prozesses können sich Produkte (Angebote/Leistungen) und Strukturen (Personal-, Organisations- und Managementstrukturen) dieser Einrichtungen für die interkulturell relevante Diversität öffnen.

Heute wächst das Bewusstsein, dass die Entwicklung dieses Prozesses nicht dem Zufall überlassen, sondern konstruktiv und produktiv gestaltet und gesteuert werden soll.

Die wesentlichen Handlungsebenen interkultureller Öffnung als Prozess sind:

### Steuerungsebene

Die Steuerungsebene umfasst das Management von interkulturell relevanten Veränderungsthemen. Hierbei gibt es zwei unterschiedliche Vorgehensweisen, Top-Down und Bottom-Up, um „Interkulturelle Öffnung“ sowie „Interkulturelle Orientierung“ (Cultural Mainstreaming) als strategische Ausrichtung in die Einrichtungskultur einzubetten.

Beim Top-Down wird die „Interkulturelle Öffnung“ zur Chefsache erklärt und die Implementierung von oben nach unten organisiert. Sehr häufig benennt man dabei eine/n Diversity-Manager/in oder Interkulturelle/n Beauftragte/n. Chefsache bedeutet auch, dass alle verantwortlichen Akteure ihren Beitrag leisten. In einer Verwaltung sind es (Ober-)Bürgermeister oder Landräte, Personalräte, Dezernenten etc. In öffentlichen Betrieben sind es die Geschäftsführer, Betriebsleiter, Betriebsräte etc.

Beim Bottom-Up wird zunächst eine Basis von unten geschaffen, z.B. um Konkurrenz- oder Zukunftsängste der Akteure abzubauen und ihre innere Bereitschaft zur interkulturellen Öffnung zu erhöhen. Nach einer Ist-Stand-Erhebung entwickelt man ein interkulturelles Rahmenkonzept/Leitbild zur Steuerung der interkulturellen Entwicklungsthemen möglichst unter Einbeziehung aller Interessengruppen.

Die beiden Vorgehensweisen können komplexär laufen. Die Verbindung der beiden Vorgehensweisen erweist sich in der Praxis nach unseren Erfahrungen als sehr positiv und produktiv.

### Organisationsebene

Diese Ebene umfasst die Bestimmung der interkulturell relevanten Aufgaben und Zuständigkeiten, Beschreibung und Organisation der Ab-

läufe, Bestimmung und Festlegung von Standards zur Optimierung von Arbeitsabläufen und Dienstleistungen im interkulturellen Kontext. Wichtig ist auch ein interkulturell relevanter Wandel der Binnenstruktur/Binnenorganisation einer Einrichtung.

### Angebotsebene

Hier sollte überprüft werden, ob die Produkte (z.B. Informations-, Beratungs-, Betreuungsangebote und/oder andere Dienstleistungen) die interkulturell relevanten Anforderungen (z.B. Mehrsprachigkeit, kulturelle Sensibilität) erfüllen. Es geht auch darum, das interkulturelle Spektrum der Angebote zu erweitern.

### Personalebene

Auf dieser Ebene ist es wichtig, interkulturelle Kompetenz als festen Bestandteil der Personalschulung und interkulturelle Orientierung als Qualitätsstandards der Personalplanung zu etablieren. Das betrifft zum einen die Personalauswahl, zum anderen die Aus- und Fortbildung des Personals.

Personenbezogene interkulturell relevante Kompetenzanforderungen sind: interkulturelle Kommunikationskompetenz, interkulturelle Konfliktmanagementkompetenz, Kompetenzen zur interkulturellen Öffnung im Berufsalltag (Cultural Mainstreaming).

# DIE AUSGANGSLAGE IN HERNE



**S**trukturen sind unerlässlich – nur ohne die Menschen, die darin eingebunden sind, nutzen sie wenig. Diejenigen Personen, welche in der Arbeitsgruppe sitzen, sollen Handlungsziele und Perspektiven für eine interkulturelle Öffnung ihrer Verwaltung erarbeiten. Sie sind alle Experten auf ihren Fachgebieten, interkulturelle Öffnung gehört in der Regel nicht dazu. Nun lässt sich natürlich erläutern, was interkulturelle Öffnung ist und welche Gründe dafür sprechen. Die Tatsache, dass man dies in einem Inputreferat leisten, aber auch mehrtägige Seminare darauf verwenden kann, zeigt: ganz so einfach ist das Thema nicht.

Andererseits wiederum ist das Thema aber nicht fremd. Jede und jeder hat Erfahrungen mit Zuwanderern gemacht, im Beruf in der Verwaltung, im Privatleben, in der Nachbarschaft, nahezu in sämtlichen Bereichen, welche auch die öffentliche Verwaltung betreffen. Solche Erfahrungen machen eines deutlich: Migrantinnen und Migranten sind Teil unserer Gesellschaft und sie begegnen uns in praktisch allen alltäglichen Lebenssituationen. Die Frage ist nicht – wie der frühere Bundespräsident Johannes Rau es formulierte –, ob, sondern wie wir das Zusammenleben organisieren. Und dabei ist eine interkulturelle Öffnung eine effektive Möglichkeit.

Die Tatsache, dass Deutschland ein Einwanderungsland ist, schlägt sich natürlich auch in der Arbeit einer Verwaltung nieder. Als Dienstleister für die Menschen, sind alle Bereiche betroffen. Sich darauf einzustellen, heißt interkulturelle Öffnung zu einer Querschnittsaufgabe zu machen.

## Der Auftakt

Vor diesem Hintergrund der alltäglichen Erfahrungen mit Zuwanderung schilderten auf der Auftaktveranstaltung der Projektgruppe die Teilnehmenden ihre Eindrücke und Erlebnisse in diesem Zusammenhang. Diese kurzen Berichte fügten sich zu einem Bild, wie es in Herne aussieht oder besser: von Bürgerinnen und Bürgern erlebt wird. Gleichzeitig ergaben sich erste Hinweise darauf, wo und wie man aktiv werden sollte.

In keiner der Tageseinrichtungen für Kinder in Herne liegt der Anteil von Migrantenkindern unter 40 Prozent, so der Verwaltungsleiter der städtischen Tageseinrichtungen, Klaus Karassek.

Hier gibt es gleichzeitig auch den größten Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund innerhalb der Stadtverwaltung. Die Stadt hat bereits vor zehn Jahren begonnen, gezielt Erzieherinnen und Erzieher mit Migrationshintergrund einzustellen. Eine Schwierigkeit liege derzeit darin, dass überdurchschnittlich viele Kinder in den Tageseinrichtungen untereinander Türkisch sprechen. Das erschwert natürlich den Erwerb der Zweitsprache Deutsch.

Dazu passt auch eine Beobachtung von Wolfgang Trieselmann, der seit Langem in der Ausländerbehörde arbeitet. Früher sei die Verständigung sehr viel leichter gewesen, da die Kinder übersetzt haben. Heute sprechen sie nicht mehr so gut Deutsch. Auch im Sport, so Werner Friedhoff, der u.a. für den Aufgabenbereich Sport zuständig ist, ist ein Problem die mangelnde Sprachkenntnis.

## Sprachkenntnisse

Die Frage Sprachkenntnisse wurde auch von einem anderen Blickwinkel aus thematisiert. Christian Matzko von der Rats- und Verwaltungsvertretung berichtete, dass die Stellen in den Stadtteilen, die Bürgerinnen und Bürger für Anfragen oder Beschwerden nutzen können, von Menschen mit Migrationshintergrund in sehr viel geringerem Maße genutzt werden als von Deutschen. Ganz ähnlich hat das Yvonne Ubozynko vom Fachbereich Service und IT beobachtet. Im Kundenbereich sprechen Menschen mit Migrationshintergrund vor allem Mitarbeitende an, von denen sie glauben, dass sie ebenfalls einen Migrationshintergrund haben.

Für die Anlaufstellen in den Stadtteilen war überlegt worden, auch türkischsprachige Angebote zu machen. Das war aber verworfen worden, weil befürchtet wurde, dass es für unnötig erachtet würde Deutsch zu lernen.

Die Beobachtung, dass die mangelnde Beherrschung der deutschen Sprache Schwierigkeiten bei der Integration nach sich zieht, muss allerdings auch genauer betrachtet werden. In den Volkshochschulen, so Elisabeth Schlüter vom Bereich VHS, sind die Deutschkurse gut besucht. Dort arbeiten auch viele Dozenten und Dozentinnen, die einen Migrationshintergrund haben. Auf einen anderen Aspekt verwies Gürkan Ucan von der RAA, der seit 12 Jahren in Deutschland lebend selbst mit allen Integrationsinstanzen Erfahrungen gesammelt hat. Viele türkeistämmige Menschen kommen aus bildungsschwachen Familien. Ihr Türkisch ist oft nicht das Beste. So haben sie natürlich größere Schwierigkeiten dabei, Deutsch zu lernen.

Gürkan Ucan verwies auch darauf, dass viele türkeistämmige Menschen im Moscheeverein

besser integriert sind als in der Gesellschaft, und zwar weil sie dort verstanden werden. Die doppelte Bedeutung des Begriffs kann die spezifische Situation dieser Zuwanderergruppe ganz gut beleuchten. In der Gesellschaft werden sie oft sprachlich nicht verstanden bzw. können sich nicht verständlich machen. Das führt dann dazu, dass sie mit jenen kommunizieren, die dieselbe Sprache sprechen. Beispielsweise beobachten einige Mitglieder der Projektgruppe, dass sich Jugendliche mit Migrationshintergrund in den Sportvereinen in Herne isolieren, und das obwohl Sport eigentlich seit jeher ein ganz zentraler Hebel der Integration ist. Eine andere Beobachtung, die in ähnliche Richtung zielt: Im Vergleich zur Mitte der 1980er-Jahre tragen viel mehr Frauen Kopftücher, was auch oft für junge Mädchen gilt. Dies wird aus Sicht vieler dann als Selbstisolierung und Fixierung auf die eigene Gruppe interpretiert. Vielleicht fühlen sich Migrantinnen und Migranten aber auch nicht akzeptiert oder angenommen und suchen deshalb Kontakt zu denen, die auf Grund ihrer kulturellen Prägung ähnlich denken und empfinden. Dass das – vielleicht nicht explizit so begründet – in der Praxis des Verwaltungshandelns durchaus aufgegriffen wurde, lässt sich an einigen Beispielen belegen. Im Sport zum Beispiel ist die Stadt dabei, die Akteure dafür fit zu machen, mit „gemischten“ Gruppen umgehen zu können. Ein anderes Beispiel: Im Bereich der städtischen Tageseinrichtungen für Kinder gibt es seit Längerem eine Projektgruppe, die sich mit Fragen der Integration befasst.

### **Verunsicherung durch Interkulturelle Öffnung?**

Gleichzeitig aber gibt es unter den Beschäftigten in der Verwaltung eine Verunsicherung darüber, was mit einer interkulturellen Öffnung auf sie zukomme. Einige – so Claudia Bolle vom Koordinierungsbüro Migration und Integration – meinen, dass sie demnächst Türkisch lernen müssten. Dies – so Bolle – ist natürlich nicht der Fall. Migrantinnen und Migranten sind eine Zielgruppe im Rahmen des Konzepts „Bürgerfreundliche Verwaltung“. Immerhin machen sie 20 Prozent der Bevölkerung in Herne aus. Hans-Günter Wertebuch, Fachbereichsleiter Bürgerdienste, wozu unter anderem die Ausländerbehörde und das Einwohnermeldeamt zählen, berichtete, dass gerade in der Ausländerbehörde sehr schlechte Bedingungen für Beschäftigte und Kundinnen und Kunden herrschten. Dies habe sich zwar verbessert, nach wie vor gebe es allerdings sehr viele frustrierende Situationen. Das belegt vor allem eine Unsicherheit und macht deutlich, wie wichtig es ist, sich um eine interkulturelle Öffnung zu bemühen.

Die Streiflichter darauf, wie die Teilnehmenden der Arbeitsgruppe das alltägliche Zusammenleben unterschiedlicher Kulturen in Herne erleben,

dürfte sich kaum von der Sichtweise der Mehrheit ihrer Mitbürgerinnen und Mitbürger unterscheiden. Und in anderen Städten dürften die Haltungen und Meinungen der Menschen kaum anders sein.

Einen Unterschied freilich gibt es: Die Mitglieder der Projektgruppe konnten nicht sagen: „So sehen wir das.“ und wieder an ihre Arbeit gehen. Sie hatten die Aufgabe, Handlungsempfehlungen zu entwickeln. So etwas lässt sich nicht aus dem Ärmel schütteln, sondern muss gezielt erarbeitet werden. Unterstützung auf dem Weg von Ideen zu Handlungsempfehlungen bot das DGB Bildungswerk durch die Entwicklung eines Arbeitskonzeptes für die Projektgruppe, der Moderation der Arbeitssitzungen und durch fachlichen Input zum Themenschwerpunkt interkulturelle Öffnung.

### **AUFGABEN DER PROJEKTGRUPPE**

- Bestandsaufnahme und Bewertung bereits vorhandener Instrumente und Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung bei der Stadtverwaltung Herne
- Defizite benennen, Problemfelder definieren
- Benennung und Festlegung der notwendigen Handlungsbereiche innerhalb der Stadtverwaltung
- Entwicklung von notwendigen Maßnahmen zur Verbesserung der interkulturellen Öffnung der Verwaltung

# VON DER THEORIE IN DIE PRAXIS – DIE ENTWICKLUNG INTERKULTURELLER HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Von der Arbeitsstruktur her sah der Weg von den Ideen zu Handlungsempfehlungen so aus: Eine erste Ideensammlung fand im Rahmen der Auftaktveranstaltung der Projektgruppe statt. Die Vorschläge wurden dann nach Themenfeldern strukturiert und drei verschiedenen Ebenen zugeordnet: Organisationsebene, Angebotssebene, Personalebene. Auf jeweils einem Treffen wurden die Ziele für die drei Ebenen formuliert. Die abschließende Sitzung diente dann dazu, das bis dahin Erarbeitete in zehn Handlungsempfehlungen zu verdichten.

## ZEITPLAN DER PROJEKTGRUPPE INTERKULTURELLE ÖFFNUNG DER STADTVERWALTUNG HERNE

- 19. April 2007 Auftaktveranstaltung
- 07. Mai 2007 Sitzung, Schwerpunkt: Organisationsebene
- 29. Mai 2007 Sitzung, Schwerpunkt: Angebotssebene
- 11. Juni 2007 Sitzung, Schwerpunkt: Personalebene
- 13. Juni 2007 Sitzung, Formulierung der Handlungsempfehlungen

Zur Umsetzung in die Praxis bedarf es engagierter Diskussionen, Vorschläge, Nachfragen und überquellender Moderationswände. So war das auch bei der Auftaktveranstaltung. Die zahlreichen gesammelten Ideen spiegelten nicht zuletzt die Diskussion darüber wider, wie die Mitglieder der Arbeitsgruppe die Situation in Herne erleben. Viele Vorschläge bezogen sich auf das Thema Sprache. So sollten gleichermaßen die Sprachförderung bei Kleinkindern verbessert wie die Motivation der Erwachsenen Deutsch zu lernen erhöht werden. Ein anderer Schwerpunkt: Die Information der Migrantinnen und Migranten soll verbessert werden. Dazu gehörten neben der Verbesserung der Angebote durch die Verwaltung auch die Forderung nach einer stärkeren Zusammenarbeit mit den Migrantenselbstorga-

nisationen, zum Beispiel den Moscheevereinen. Gleichzeitig aber gab es auch die Forderung nach einer stärkeren Kontrolle bei religiösen Vereinen – dies um einer Separierung entgegenzuwirken. In die Richtung zielte auch der Vorschlag: Keine Ghettobildung. Schließlich wurde in den Vorschlägen deutlich, dass es ein großes Bedürfnis gibt, interkulturelle Kompetenzen zu erwerben, um die Arbeit der Verwaltung besser auf Migrantinnen und Migranten als Zielgruppe ausrichten zu können. Auf der anderen Seite bedeutet das aber auch, von Zuwanderern Bemühungen um eine Integration einzufordern.

## WORAUF AUFGEBAUT WERDEN KANN

Die interkulturelle Öffnung in der Verwaltung der Stadt Herne ist nicht der Anfang der Auseinandersetzung mit dem Thema Integration. Im Jahr 2003 startete die Kommune eine Integrationsoffensive. Der damalige Oberbürgermeister schrieb alle in der Stadt lebenden Migrantinnen und Migranten an, informierte sie über die Initiative und bat sie um Unterstützung. Später wurden dann Stadtteilgespräche unter dem Titel „Wo drückt der Schuh?“ durchgeführt. Im Auftrag der Stadt hat das Zentrum für Türkeistudien eine Untersuchung über die Situation der in Herne lebenden Menschen mit Migrationshintergrund durchgeführt, deren Ergebnisse auf einem Workshop vorgestellt wurden. Im Rahmen der Initiative wurde auch das „Koordinierungsbüro für Migration und Integration“ geschaffen.

Um die Partizipationsmöglichkeiten für Migrantinnen und Migranten zu verbessern, wurde 2004 der Ausländerbeirat in einen Integrationsrat umgewandelt, der besser in die kommunalpolitischen Abläufe eingebunden ist.

Auch das Thema interkulturelle Sensibilisierung wurde in Teilbereichen bereits angegangen. So werden in Zusammenarbeit mit der Regionalen Arbeitsstelle zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Migrantenfamilien (RAA) regelmäßig Schulungen für Nachwuchskräfte durchgeführt.

Andere Projekte waren unter anderem „Selbstständige Migranten – Behördentransparenz für Migrantenunternehmen“ und das Projekt Integrations-Scouts, das im Rahmen des Landesförderprogramms KOMM IN-NRW durchgeführt wird.

Seit dem Jahr 2000 arbeitet die Projektgruppe „Integration im Elementarbereich“, in der Vertreter der Kindertageseinrichtungen und anderer integrationsrelevanter Einrichtungen zusammenarbeiten. Ziel ist es, die sprachliche und soziale Integration von Migrantenkindern im Elementarbereich zu verbessern.

Schließlich wurde die Steuerungsgruppe Integration geschaffen. Darin sind jeweils ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin des Fachbereichs Kinder–Jugend–Familie, der RAA, der Volkshochschule und des Koordinierungsbüros Migration und Integration vertreten. Aufgabe der Steuerungsgruppe ist unter anderem die Planung und Durchführung von Veranstaltungen und die Entwicklung von integrationsfördernden Projekten für die Kommune.

### **Interkulturelle Öffnung – Eine Querschnittsaufgabe**

Eine ganze Menge an Ideen und Vorschlägen waren also formuliert. Sie wurden anschließend dann auch strukturiert niedergeschrieben. Es gab also eine lange Liste. Nun ging es an die Weiterverarbeitung. Eine Herausforderung dabei: Stichworte wie Sprachförderung für Kinder im Vorschulalter oder auch keine Ghettabildung beschreiben zunächst einmal Ziele, die angestrebt werden. Die Frage ist natürlich, wie sie erreicht werden können.

Darum ging es in weiteren Treffen, und zwar jeweils in Bezug auf die oben erwähnten Ebenen: Organisationsebene, Angebotsebene, Personalebene. Die Aufgabe erwies sich – so die Teilnehmenden der Projektgruppe – als vergleichsweise schwierig, jedenfalls schwieriger als erwartet. Es ging darum, Handlungsziele zu formulieren, was einschließt, konkrete Maßnahmen zu benennen und sie auf ihre Realisierbarkeit und daraufhin zu prüfen, wie lange ihre Umsetzung brauchen wird.

Nimmt man zum Beispiel das Ziel, die Sprachförderung zu verbessern, so wurde vorgeschlagen auf der Angebotsebene, die bereits existierenden Angebote zu überprüfen und aufeinander abzustimmen. Dies bedeutet auch, dass es unter anderem zielgruppenspezifischer Angebote bedarf. So wurden beispielsweise spezielle Sprachkurse für Frauen vorgeschlagen. Dafür sollten auch die Rahmenbedingungen verbessert werden, zum Beispiel durch eine Kinderbetreuung. Gleichzeitig soll die Sprachförderung mit der Bildungsförderung verzahnt werden. Ein Vorschlag dabei: eine berufliche Basisqualifikation, was berufsbezogenes Deutsch einschließt.

Nimmt man allein diese Vorschläge, geht das über ein Sprachangebot weit hinaus. Wie wird die Kinderbetreuung organisiert? Was läuft neben der Sprachförderung in der beruflichen Basisqualifikation? Betriebspraktika? Lernen in Berufsbildungszentren? Kann das über die örtliche Bundesagentur für Arbeit finanziert werden? Die Fragen ließen sich mühelos fortsetzen. Es braucht, um bei diesem Beispiel zu bleiben, Kontakte zu den Tageseinrichtungen für Kinder, die die Betreuung übernehmen könnten. Es braucht Kontakte zu

Unternehmen, zu Bildungseinrichtungen, zur Bundesagentur.

Angesichts solcher Problemstellungen wird natürlich sehr schnell klar, dass eine Vernetzung innerhalb der Verwaltung und nach außen aufgebaut oder verstärkt werden muss.

### **Kooperationen mit Migranten- selbstorganisationen eingehen**

Dass gesetzte Ziele meist nicht auf getrennten Wegen verfolgt werden können, zeigt sich an dem Beispiel Zusammenarbeit mit Selbstorganisationen. Zunächst einmal ist es einleuchtend, dass mit der generellen Zielsetzung, einer interkulturellen Öffnung gegenüber Zuwanderern diese in Arbeit einbezogen werden und nicht über ihre Köpfe hinweg gehandelt werden kann.

Für unterschiedliche konkrete Ziele ist die Zusammenarbeit mit den Selbstorganisationen von grundlegender Bedeutung, da sie den entscheidenden Zugang zu einem Teil der Zielgruppe haben. Das gilt zum Beispiel bei der Motivation zum Spracherwerb. Es gibt aber auch andere Zusammenhänge: So wurde der Vorschlag gemacht, in Schulen Informationsveranstaltungen zu den Themen Beruf und Ausbildung anzubieten. Dabei sollen ehemalige Azubis mit Migrationshintergrund als Vorbilder vorgestellt werden, die berichten können wie wichtig es für sie war eine Berufsausbildung zu absolvieren. Ein anderer Vorschlag zielte darauf ein Lotsensystem für Migrantinnen und Migranten aufzubauen, Zuwanderer also als Multiplikatoren anderer Zuwanderer dabei unterstützen, sich in unserer Gesellschaft zurechtzufinden. Bei beiden Zielen ist die Unterstützung durch Selbstorganisationen zweifellos hilfreich. Die Fragen Zugang zum Beruf und Integration in den Alltag hängen also auch mit der Zusammenarbeit mit Selbstorganisationen zusammen. Eine weitere Wirkung: Was beispielsweise die ehemaligen Azubis machen, ist nichts anderes als bürgerschaftliches Engagement von Migrantinnen und Migranten. Das vermittelt den Betroffenen das berechtigte Gefühl, wichtig für diese Gesellschaft zu sein, die auch ihre ist. Anders formuliert: In dieser Verknüpfung verschiedener Einzelthemen entsteht ein Akt aktiver Integration.



# HANDLUNGS- EMPFEHLUNGEN



**A**m 13. Juni 2007 – dreieinhalb Monate nachdem der Rat der Stadt Herne die Leitlinien zur Integrationsarbeit beschlossen hatte – traf sich die Projektgruppe zur ihrer abschließenden Sitzung. Nun mussten aus den benannten Handlungszielen Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Ein Diskussionspunkt: Wie konkret sollen die Handlungsempfehlungen sein? Die dahinterstehende Schwierigkeit: In den bis dahin stattgefundenen Sitzungen war es immer darum gegangen, Ziele und Maßnahmen möglichst konkret zu benennen. Nun sollte sich die Zahl der Handlungsempfehlungen auf zehn beschränken, was angesichts des Umfangs des Themas eher zwangsläufig dazu führen muss, sich auf einer relativ abstrakten Ebene zu bewegen. Die Auflösung des scheinbaren Dilemmas: Hinter den vergleichsweise abstrakt formulierten Handlungsempfehlungen – die so im Stadtrat leichter zu diskutieren sind und über die damit auch schneller abgestimmt werden kann – stehen sehr konkrete Vorschläge für Maßnahmen, die gegebenenfalls auch schnell vorgetragen und erläutert werden können.

Im Einzelnen wurden folgende Handlungsempfehlungen beschlossen:

1. Wir empfehlen, interkulturelle Kompetenz durch gezielte personalwirtschaftliche Maßnahmen in der Verwaltung zu stärken. (Hierbei geht es um die Qualifizierung der Beschäftigten.)
2. Wir empfehlen die Einbindung des Kriteriums „Interkulturelle Kompetenz“ in alle personalwirtschaftlichen Grundlagenkonzepte. (Diese Einbindung wird verstanden als ein Schritt zu einem integrationspolitischen Gesamtkonzept und umfasst zum Beispiel die Bewertung der interkulturellen Kompetenz im Beurteilungsbogen und die Festlegung von interkultureller Kompetenz als Kriterium bei Stellenbeschreibungen.)
3. Wir empfehlen, den Personaleinsatz und die Personalbemessung den kundenspezifischen Anforderungen anzupassen. (Die Empfehlung wird aus der Erfahrung gespeist, dass Dienstleistungen, die größtenteils von Migrantinnen und Migranten nachgefragt werden einen höheren Beratungsanteil haben und damit mehr Zeit erfordern.)
4. Wir empfehlen, den Informationsfluss in Bezug auf Veranstaltungen und Informationsme-

dien zu optimieren und die unterschiedlichen Zielgruppen angemessen zu berücksichtigen. (Die Informationsangebote sollen optimiert und stärker auf die Zielgruppen zugeschnitten werden. Im Einzelnen sind dies: selbstständige Migrantinnen und Migranten, Eltern sowie Jugendliche mit Migrationshintergrund.)

5. Wir empfehlen den Aufbau eines verwaltungs-internen Netzwerkes. (Dazu sollen in allen relevanten Fachbereichen Integrationsbeauftragte benannt werden. Netzwerktreffen sollen alle drei Monate stattfinden. Bei Bedarf können themenbezogene Arbeitsgruppen eingerichtet werden. Die Steuerung wird vom Koordinierungsbüro für Migration und Integration übernommen.)

6. Wir empfehlen den Aufbau eines Netzwerkes von internen und externen Akteuren der Integrationsarbeit. (Ziel dieser Empfehlung ist es, alle wichtigen Verbände und Initiativen in die Arbeit einzubeziehen. Dieses Netzwerk sollte jährlich eine Integrationskonferenz veranstalten.)

7. Wir empfehlen, die Sprach- und Bildungsförderung zu optimieren und stärker miteinander zu verzahnen. (Sinnvoll in diesem Zusammenhang wäre eine koordinierende Bildungsberatungsstelle für Migrantinnen und Migranten.)

8. Wir empfehlen die Schaffung sowie den Ausbau von Familien- und Begegnungszentren. (Es gibt bereits gute Erfahrungen mit solchen Einrichtungen. Deshalb soll das ausgebaut werden.)

9. Wir empfehlen zur verbesserten Partizipation die Förderung der Selbsthilfepotenziale der Migrantinnen und Migranten. (Migrantinnen und Migranten sollen motiviert werden, sich bürgerschaftlich zu engagieren und dadurch die Integration fördern, etwa durch den Aufbau von Lotensystemen in verschiedenen Lebensbereichen. Parallel dazu soll die Zusammenarbeit mit den Migrantenselbstorganisationen verstärkt werden.)

10. Mögliche Maßnahmen zur Verhinderung einer Separation und Ghettoisierung. (Eine Projektgruppe soll dieses Handlungsfeld eingehender bearbeiten. Bereits jetzt aber sollten bei Auflösung von Sammelunterkünften eine dezentrale Unterbringung berücksichtigt werden. Zur Verhinderung von Segregation sollten die Familienzentren gestärkt und Sportvereine in gemeinsame Aktivitäten einbezogen werden. Gleichzeitig sollen speziell geschulte Mitarbeiter religiöse Vereine stärker kontrollieren.)

# UMSETZUNG DER HANDLUNGS- EMPFEHLUNGEN

richtet sein. Bei Erzieherinnen und Erziehern zum Beispiel gibt es andere Anforderungen und Notwendigkeiten als bei Beschäftigten des Wohnungsamts. Eine weitere Anforderung im Bereich Fortbildung sind Supervisionen. Dies schafft Möglichkeiten sich über die Arbeit auszutauschen und bisweilen auftretende Frustrationen abbauen zu können. Da es in der Ausländerbehörde bereits eine Supervision gibt, kann diese als Pilotprojekt genutzt und entsprechend an die Bedürfnisse der jeweiligen Fachbereiche angepasst übertragen werden.

**D**ie Umsetzung konkreter Schritte zur Erreichung der ins Auge gefassten Ziele erfordert natürlich Arbeit. Das führt auf der Personalebene schnell zu der Frage, ob eine neue Stelle eingerichtet werden müsse. An der Frage schieden sich in der Diskussion die Geister. Allein schon der Aufbau und die Sicherung des Funktionierens eines internen und eines externen Netzwerks – so die Befürworterinnen und Befürworter – machen eine neue Stelle unabdingbar. Angesichts der Haushaltslage sei eine solche Forderung kaum realistisch – so Kritiker der Idee. Die Forderung nach einer neuen Stelle wurde schließlich nicht weiterverfolgt. Allerdings bestand Einigkeit darin, dass in den Arbeitsverteilungsplänen die Tatsache berücksichtigt wird, dass zum Beispiel der Beratungsanteil bei Kunden mit Migrationshintergrund größer ist und entsprechend berücksichtigt werden sollte.

Unabhängig von der Personalbemessung ist es auf der Personalebene wichtig, dass die Beschäftigten über eine interkulturelle Kompetenz verfügen. Die Ansatzpunkte, diese zu vermitteln sind Ausbildung, Fortbildung und Einstellungskriterien.

Was die Ausbildung angeht, gibt es bereits einen Block „interkulturelle Sensibilisierung“. Dieser soll – so der Vorschlag der Projektgruppe – von derzeit einem halben Tag auf einen Tag ausgebaut werden. Auch externe Ausbilderinnen und Ausbilder sollen aufgefordert werden, das Thema interkulturelle Kompetenz in ihre Curricula aufzunehmen. Dies gilt zum Beispiel für die Fachhochschule für öffentliche Verwaltung. Daneben gibt es einen Informationsflyer, den die Auszubildenden von der RAA erhalten. Es soll geprüft werden, ob der überarbeitet bzw. aktualisiert werden muss. Insgesamt muss den Azubis in der Ausbildung vermittelt werden, dass die Verwaltung von ihnen erwartet, sich interkulturelle Kompetenzen anzueignen.

Bei dem Thema Fortbildung ist es aus Sicht der Projektgruppe zunächst einmal wichtig, dass ein Fortbildungskonzept interkulturelle Kompetenz entwickelt wird. Die Fortbildungen sollten auch auf die entsprechenden Zielgruppen hin ausge-

Zum Thema Einstellungen vertritt die Projektgruppe die Meinung, dass eine Steigerung des Anteils von Migrantinnen und Migranten in der Verwaltung nicht automatisch zu einer Verbesserung der interkulturellen Kompetenz und einem verbesserten Kontakt zur Kundengruppe mit Migrationshintergrund führt. Gleichwohl ist es ein grundlegendes Ziel, mehr Migrantinnen und Migranten in der Verwaltung zu beschäftigen. Eine Schwierigkeit dabei junge Leute mit Migrationshintergrund für eine Ausbildung in der Verwaltung zu gewinnen, sieht die Projektgruppe in den oft unzureichenden schulischen Abschlüssen dieser Jugendlichen. Da das Prinzip der Bestenauslese gilt, haben diese Jugendlichen kaum eine Chance auf einen Arbeitsplatz und sie bewerben sich zumeist auch gar nicht. Die Bildungssituation von Jugendlichen mit Migrationshintergrund sei aber ein gesellschaftliches Problem, auf das die Kommune praktisch keinen Einfluss hat.

Vereinbart hat die Gruppe, dass in den einzelnen Fachbereichen der Bedarf an Menschen mit Migrationshintergrund abgefragt wird. Dies soll unabhängig von irgendwelchen Realisierungsmöglichkeiten geschehen, um sich ein besseres Bild von der Situation in der Verwaltung machen zu können.

Daneben soll in Stellenausschreibungen der Hinweis auf interkulturelle Kompetenz, der bereits jetzt vorhanden ist, stärker betont werden.



## AUSBLICK

Das Handlungskonzept „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung“ wird im Februar 2008 zunächst im Integrationsrat der Stadt, dann im Haupt- und Finanzausschuss und schließlich im Rat der Stadt Herne beraten und beschlossen werden. Nach einem knappen Jahr vorbereitender Arbeit schließt sich dann der Kreis.

**HERAUSGEBER**

DGB Bildungswerk e.V.  
Vorsitzender: Dietmar Hexel  
Geschäftsführer: Dr. Dieter Eich

**VERANSTALTUNGSKONZEPTION UND  
BERATUNG**

Robert Gereci  
Dr. Mohammad Heidari

**VERANTWORTLICH**

Für den Inhalt: Leo Monz

**REDAKTION**

Bernd Mansel, Medienbüro Arbeitswelt

**KOORDINATION**

Nora Farik  
Robert Gereci

**GESTALTUNG**

Gitte Becker

**DTP/REINZEICHNUNG**

Gerd Spliethoff

**FOTOS**

photocase: froodmat, golfphoto, stm, micjan,  
Venture, finkmd; DGB Bildungswerk

**DRUCK UND VERTRIEB**

Setzkasten GmbH, Düsseldorf

**BESTELLADRESSE**

SETZKASTEN GMBH  
Kreuzbergstraße 56  
40489 Düsseldorf  
Telefax 02 11/4 08 00 90-40  
E-Mail mail@setzkasten.de

**ZUSCHRIFTEN/KONTAKT**

DGB Bildungswerk e.V.  
Bereich Migration & Qualifizierung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefon: 02 11/43 01-1 41  
Telefax: 02 11/43 01-1 34  
E-Mail: migration@dgb-bildungswerk.de  
Internet: <http://www.migration-online.de>

Wir danken allen beteiligten Personen in der  
Stadtverwaltung Herne und unseren Förderin-  
nen und Förderern!

Düsseldorf, Dezember 2007

**GEFÖRDERT DURCH**



**DGB BILDUNGSWERK**

**PRO QUALIFIZIERUNG**

Gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit  
und Soziales aus Mitteln des Europäischen Sozial-  
fonds

*Gemeinschaftsinitiative*  
**Equal**



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds

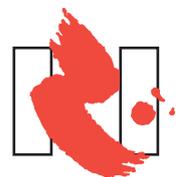


**Bundesagentur  
für Arbeit**

Integration  
durch  
Qualifizierung 



**MIGRATION**



DGB BILDUNGSWERK