

---

# „Interkulturelle Öffnung: Eine Chance für die Stadt Gießen“ **Projektdokumentation und Handlungsempfehlungen**

---

imap – Institut für interkulturelle  
Management- und Politikberatung



---

# Inhalt

Inhalt.....	1
1. Das Projekt „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung als Chance“ .....	2
1.1 Vorstellung des Projektes.....	2
1.2 Der Prozess der interkulturellen Öffnung in der Stadt Gießen .....	3
2. Ergebnisse der Bestandsanalyse und der Workshops .....	5
2.1 Onomastik-Analyse zur Erhebung des Anteils der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund in der Stadtverwaltung Gießen .....	5
2.2 Auswertung der Online-Umfrage zum Stand der interkulturellen Öffnung .....	8
2.3 Steuergruppe .....	9
2.4 Kick-Off .....	9
2.5 Ergebnisse der Pilotworkshops.....	10
2.5.1 Volkshochschule .....	10
2.5.2 Ausländerbehörde.....	11
3. Handlungsempfehlungen für die interkulturelle Öffnung der Stadtverwaltung Gießen .....	12
3.1 Strategie und Führung .....	14
3.2 Mitarbeitende.....	18
3.3 Ressourcen .....	20
3.4 Prozesse.....	22
Impressum .....	25

# 1. Das Projekt „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung als Chance“

## 1.1 Vorstellung des Projektes

Die interkulturelle Öffnung der Verwaltung gewinnt durch den demografischen Wandel und den Fachkräftemangel in Deutschland insbesondere auf kommunaler Ebene eine immer größere Bedeutung. Migration und Integration werden auch in den kommenden Jahren und Jahrzehnten in immer neuen Facetten sowohl Wirtschaft als auch Gesellschaft in Deutschland beeinflussen. Die Potenziale von Zuwanderung und Zugewanderten werden heute gerade von Unternehmen und Verbänden als eine Antwort auf den demografischen Wandel stärker in den Mittelpunkt gestellt. Die Entwicklung in den Regionen hängt immer stärker auch von dieser Personengruppe ab. Ein zentrales Anliegen ist es dabei, eine Willkommenskultur für neu Zugewanderte und eine Anerkennungskultur für die hier lebenden Menschen mit Migrationshintergrund zu etablieren. In diesem Zusammenhang ist der Prozess der interkulturellen Öffnung in öffentlichen Einrichtungen ein zentrales Instrument, um Zugangsbarrieren abzubauen und die Kundenorientierung auszubauen. Interkulturelle Öffnung umfasst dabei sowohl die Personal- als auch Organisationsentwicklung.

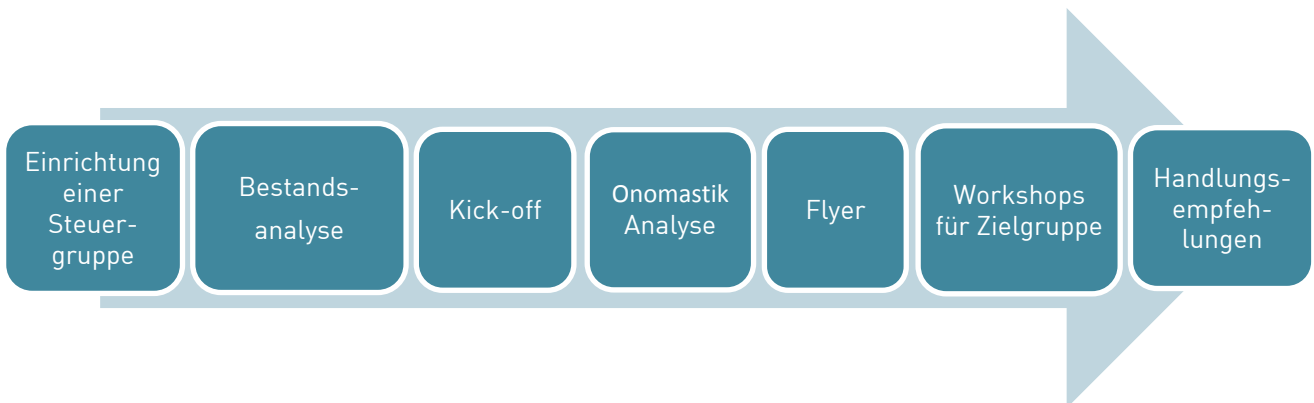
Das Projekt „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung als Chance“ hat daher zum Ziel, Strukturen der interkulturellen Öffnung in Kommunen durch einen partizipativen Prozess aufzubauen oder zu verbessern und konkrete Maßnahmen in ausgewählten Fachabteilungen zu erarbeiten und zu verankern. Träger des Projektes, welches durch den Europäischen Integrationsfonds und das Hessische Ministerium für Soziales und Integration kofinanziert wird, ist das imap Institut. Der Projektzeitraum beträgt drei Jahre – von April 2012 bis März 2015.

Durch das Projekt sollen in bis zu 20 Mittelstädten und Landkreisen bundesweit Impulse für die Personal- und Organisationsentwicklung in einem Gesamtprozess der interkulturellen Öffnung der Verwaltung gegeben werden. Unter diese ausgewählten Kommunen fällt auch die Stadt Gießen – hier wurde das Projekt vom Hessischen Ministerium für Soziales und Integration (Landesprogramm „WIR“) gefördert und trägt den Namen „Interkulturelle Öffnung: Eine Chance für die Stadt Gießen“.

Diese Ziele sollen durch bedarfsorientierte Workshops für Entscheidungsträger und Fachabteilungen sowie den Austausch mit anderen teilnehmenden Kommunen und Landkreisen erreicht werden. Im Rahmen zweier Konferenzen, sowohl einer bundesweiten am 16.09.2013 als auch einer hessenweiten Konferenz zum Ende des Jahres 2013, wurde der Kontakt mit anderen beteiligten Kommunen hergestellt. Die Projekte sollen impulsgebend für die jeweilige Verwaltung wirken und einen Transfer innerhalb der Verwaltung und darüber hinaus ermöglichen. Als externe Beratung hat das Institut für interkulturelle Management- und Politikberatung (imap GmbH) aus Düsseldorf das Projekt konzipiert und begleitet.

Das Projekt beinhaltet die folgenden sieben Bausteine, die am 29.11.2013 auf der Veranstaltung mit dem Thema „Migration und Integration in Gießen“ als Auftakt zur Erarbeitung des Handlungskonzeptes „Integration“ vorgestellt wurden:

- (1) Einrichtung einer Steuergruppe
- (2) Bestandsanalyse zur interkulturellen Öffnung
- (3) Kick-off-Veranstaltung
- (4) Onomastik Analyse
- (5) Flyer
- (6) Workshops für die Zielgruppe, Fachabteilungen als Pilotprojekte
- (7) Handlungsempfehlungen



## 1.2 Der Prozess der interkulturellen Öffnung in der Stadt Gießen

Ein Anteil von 32,4 %<sup>1</sup> der Einwohnerinnen und Einwohner der Stadt Gießen haben einen Migrationshintergrund und 11 % der Bevölkerung haben keine deutsche Staatsbürgerschaft. Aufgrund der demografischen Entwicklung wird die kulturelle Vielfalt der Stadtbevölkerung weiter zunehmen, denn in der Altersgruppe der über 65-jährigen ist der Anteil mit 4,17 % geringer als in der Altersgruppe der unter 29-jährigen mit 49,6 %. Die kulturell immer vielfältigere Gesellschaft in der Stadt Gießen hat bereits in der Vergangenheit spezielle Anforderungen an die Verwaltung gestellt, sodass die Stadt bei dem Thema der interkulturellen Öffnung und Integration nicht bei Null anfängt, sondern an bereits bestehende Maßnahmen anknüpfen kann. Im Folgenden sind die laufenden und abgeschlossenen Ansätze aufgeführt.

Das „**Netzwerk Integration**“, unter der Leitung des Regionalkoordinators des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge, setzt sich mit aktuellen Fragen zur Integration auseinander. Das im Jahre 2005 ins Leben gerufene Netzwerk setzt sich unter anderem aus Vertreterinnen und Vertretern von Integrationskursträgern, Beratungsstellen, Bildungseinrichtungen, Ausländerbehörden, Ausländerbeiräten und der Integrationsbeauftragten der Stadt Gießen zusammen.

Orientierungshilfen sind im Bereich der Serviceleistung für eine kundengerechte Betreuung ein entscheidender Faktor. Zu diesem Zweck wurde ein **interkultureller Gesundheitswegweiser** entwickelt, bei dem Migrantinnen und Migranten einen Überblick über einschlägige Ansprechpartnerinnen und -partner in der Stadt erhalten. Damit sollte das interkulturelle Angebot im Gesundheitsbereich bekannt gemacht werden.

Darüber hinaus gibt es einen **interkulturellen Wegweiser über die Aufstellung von Migrantenorganisationen** in Gießen. Das **Netzwerk der Migrantenorganisationen** (MSO-Netzwerk)

<sup>1</sup> Zensus 2011 Bevölkerung Gießen, Universitätsstadt am 09.05.2011, Hessisches Statistisches Landesamt, Wiesbaden, 2013

fördert überdies die bessere Vernetzung und den regelmäßigen Austausch der Organisationen untereinander.

Zudem verfügt die Stadt Gießen über eine **Fachstelle der interkulturellen Pädagogik** im Jugendamt. Diese zielt darauf ab, interkulturelle Erziehung und Bildung in Kindertageseinrichtungen zu fördern. Arbeitsschwerpunkte sind Fortbildung und Beratung von Fachkräften in den Einrichtungen zu Migrationsthemen, Unterstützung für die Entwicklung und Umsetzung von Konzepten interkultureller Arbeit und die Förderung der Ausbildung von Migrantinnen und Migranten zu sozialpädagogischen Fachkräften im Elementarbereich. Es besteht bereits eine weitere Vernetzung und Kooperation der Fachstelle mit anderen Bildungseinrichtungen und interkulturellen Initiativen auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene.

Ein Indikator für die erfolgreiche Integrationsarbeit der Stadt Gießen ist auch der im Jahr 2007 verliehene **Hessische Integrationspreis** für die Interviewserie „Gelungene Integration“.

Die Teilnahme am Projekt **„Unsere Moschee in der Mitte unserer Stadt“** bildete einen weiteren Meilenstein der Stadt. Das Modellprojekt startete im Oktober 2011 und lief über einen Zeitraum von drei Jahren. Initiiert wurde es von der Türkisch-Deutschen Gesundheitsstiftung (TDG) und befasste sich mit der Stärkung der Vernetzung zwischen Stadt und Moscheegemeinde. Darauf folgte im Jahr 2013 die Beteiligung am Programm **„Integration durch Qualifizierung“** zur Verbesserung der Arbeitsmarktchancen von erwachsenen Migrantinnen und Migranten in Deutschland.

Ende 2013 fand eine Veranstaltung mit dem Thema „Migration und Integration in Gießen“ als Auftakt zur Erarbeitung des **Handlungskonzeptes „Integration“** der Stadt Gießen statt. Im Rahmen der Erstellung des Handlungskonzeptes „Integration“ haben im Jahr 2014 unter Beteiligung unterschiedlicher Akteure Arbeitsgruppen unter anderem zu den Themen: „Erziehung und Bildung“, „Ausbildung, Wirtschaft und Wissenschaft“ und „Gesundheit und Alter“ stattgefunden, deren Ergebnisse in das Handlungskonzept „Integration“ einfließen werden.

Neben den stadtweiten Projekten im Bereich Integration macht sich auch die Stadtverwaltung auf den Weg der **interkulturellen Öffnung**. Der Grundstein zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung wurde im Dezember 2010 in Form einer **Konferenz** zu diesem Thema gelegt, in dessen Rahmen unter anderem ein Vortrag von Dr. Alfred Reichwein, KGSt, gehalten wurde. Im ersten Quartal 2011 folgte für Führungskräfte ein zweitägiges, einführendes **Seminar** zum Thema **interkulturelle Kompetenz**, welches vom Hessischen Verwaltungsschulverband durchgeführt wurde. Im selben Jahr fanden zu einem späteren Zeitpunkt drei offene Schulungen der Angestellten zur interkulturellen Kompetenz in Form von Workshops statt, ebenfalls veranstaltet vom Hessischen Verwaltungsschulverband. Weiterhin gibt es in diesem Bereich **regelmäßige Schulungen für Auszubildende**.

Mehrsprachige Informationsmedien werden zunehmend entwickelt, das Wirtschaftsportal der städtischen Homepage ist in vier Sprachen abrufbar.

Das Projekt „Interkulturelle Öffnung: Eine Chance für die Stadt Gießen“ hat an die schon vorhandenen Ansätze der interkulturellen Orientierung der Stadtverwaltung Gießen und die Bemühungen im Bereich Integration angeknüpft. Das vorliegende Konzept soll die Ergebnisse des Projektes zusammenfassen und vor dem Hintergrund der Ergebnisse Empfehlungen für die weitere Umsetzung des Prozesses der interkulturellen Öffnung der Stadtverwaltung Gießen vorschlagen.

## 2. Ergebnisse der Bestandsanalyse und der Workshops

### 2.1 Onomastik-Analyse zur Erhebung des Anteils der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund in der Stadtverwaltung Gießen

Kulturelle Vielfalt in der Mitarbeiterschaft ist eine gewinnbringende Ressource für Organisationen und besonders für Stadtverwaltungen. Wie interkulturell vielfältig ist die Stadtverwaltung Gießen? Diese Frage stellte sich zu Beginn des Projektes.

Die Erfassung des Anteils der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund erweist sich jedoch in der Praxis nicht immer als einfache Aufgabe. Das liegt zum einen an dem Kriterium des „Migrationshintergrundes“ selbst: Der Begriff tauchte schon in den neunziger Jahren in den integrationspolitischen Diskussionen auf und wurde mit verschiedenen Inhalten gefüllt. Unklar war deshalb, welche Personengruppen und welche Einwanderergenerationen damit gemeint waren. Im Mikrozensus für das Jahr 2005 legte das Bundesamt für Statistik eine Definition vor, die sich mittlerweile weitgehend durchgesetzt hat. Demnach liegt ein Migrationshintergrund vor, wenn

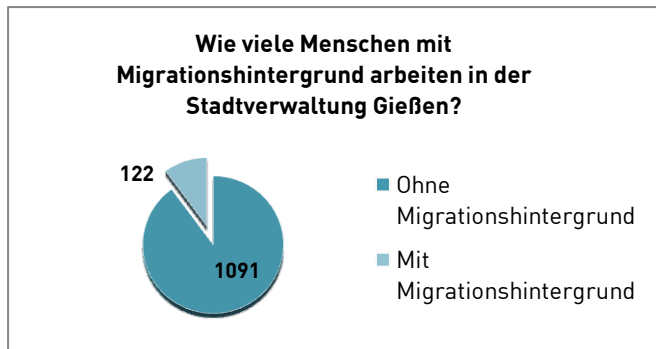
*„1. die Person nicht die deutsche Staatsangehörigkeit besitzt oder 2. der Geburtsort der Person außerhalb der heutigen Grenzen der Bundesrepublik Deutschland liegt und eine Zuwanderung in das heutige Gebiet der Bundesrepublik Deutschland nach 1949 erfolgte oder 3. der Geburtsort mindestens eines Elternteiles der Person außerhalb der heutigen Grenzen der Bundesrepublik Deutschland liegt, sowie eine Zuwanderung dieses Elternteiles in das heutige Gebiet der Bundesrepublik Deutschland nach 1949 erfolgte.“<sup>2</sup>*

Trotz der Begriffsklärung bleibt die Erfassung problematisch: Oft wird nur nach der Staatsangehörigkeit gefragt, d. h. ob eine deutsche oder eine ausländische Staatsangehörigkeit vorliegt. Damit kann rund die Hälfte der Personen mit Migrationshintergrund nicht erfasst werden, da diese einen deutschen Pass besitzen. Bei manchen Verwaltungen wird nach zusätzlichen Kriterien zu den oben genannten gefragt, um den Migrationshintergrund zu bestimmen<sup>3</sup>. Dieses Vorgehen erschwert wiederum die Vergleichbarkeit mit den Angaben anderer Organisationen. Ein weiteres Problem besteht darin, dass dieses Unterfangen in vielen Verwaltungen, in denen die Erfassung des Migrationshintergrundes besonders interessant wäre, wie beispielsweise kommunale Verwaltungen, an den Datenschutzbestimmungen scheitert: Der Migrationshintergrund darf oft nicht personenbezogen erfasst werden. Um trotzdem eine Einschätzung des Anteils der Mitarbeiterschaft mit Migrationshintergrund zu erhalten, erheben manche Organisationen diesen durch eine freiwillige, anonymisierte Mitarbeiterbefragung. Das Vorliegen des Migrationshintergrundes wird demnach durch Selbsteinschätzung bestimmt. Häufig sind die Rücklaufquoten dieser auch zeitintensiven Befragungen relativ gering und die Angaben durch die Methode der Erhebung nur von begrenzter Zuverlässigkeit. Gleiches gilt für die Organisationen, die lediglich eine Schätzung des Anteils der Menschen mit Migrationshintergrund vornehmen.

---

<sup>2</sup> Statistisches Bundesamt: Leben in Deutschland. Haushalte, Familien und Gesundheit – Ergebnisse des Mikrozensus 2005, Berlin, 2006

<sup>3</sup> So wird in manchen Kindertageseinrichtungen nach deutscher oder nicht-deutscher Familiensprache unterschieden.



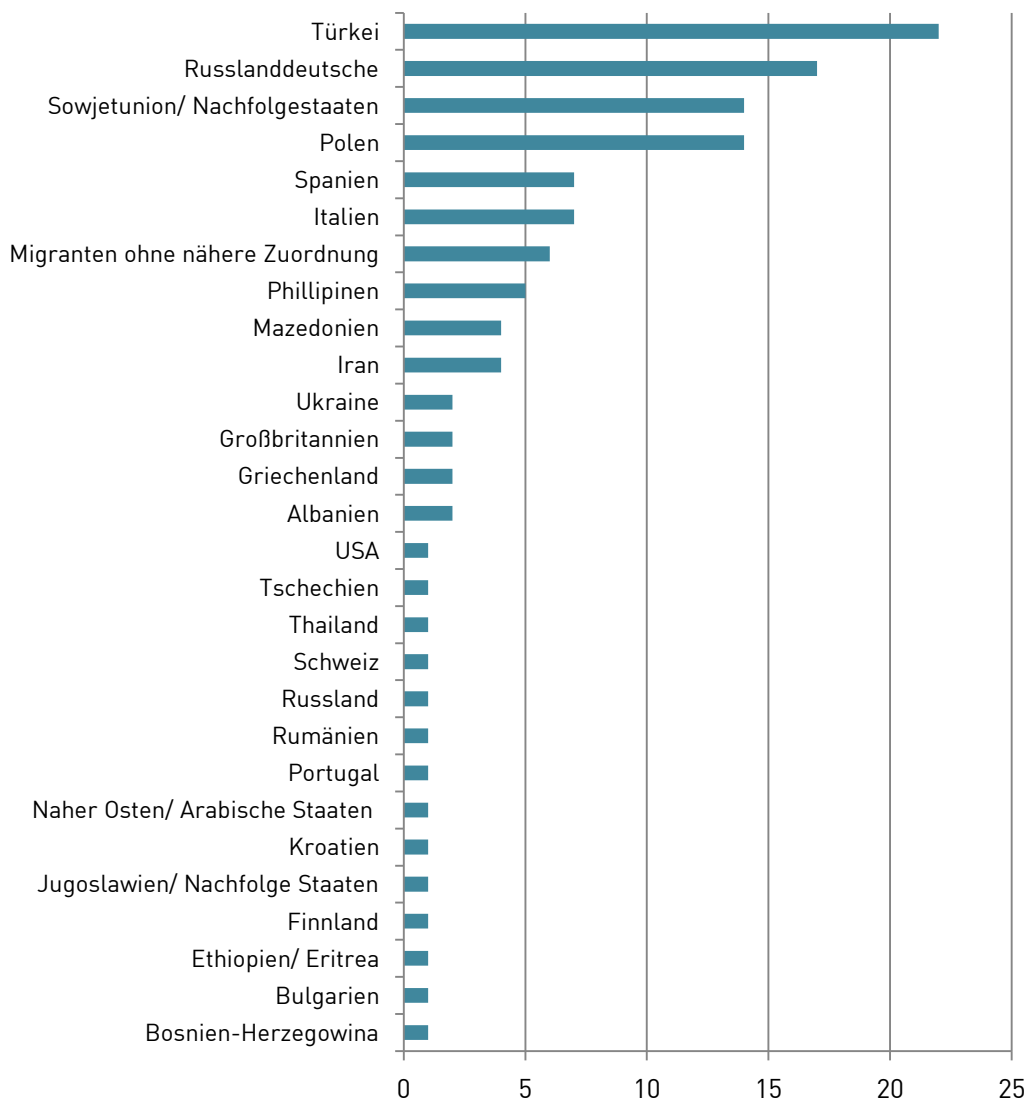
Um an einen möglichst genauen Datensatz zu gelangen, hat sich die Stadtverwaltung Gießen für das Onomastik-Verfahren entschieden, das auch höchsten datenschutzrechtlichen Anforderungen gerecht wird. Bei dem Onomastik-Verfahren handelt es sich um eine sprachliche Analyse von Personennamen. Es ist somit der klassischen Namensforschung (Onomastik) zuzuordnen. Dieses Verfahren basiert auf einem komplexen System, das mit wissenschaftlichen Veröffentlichungen und

Namensverzeichnissen arbeitet und so anhand von Vor- und Nachnamen die sprachliche Herkunft zuordnen kann. Hierzu benötigt man z. B. Namen aus Gewerbedateien, die man unter Berücksichtigung von unterschiedlichen Indikatoren analysieren kann. Das Verfahren beachtet dabei Faktoren wie die historische Wanderung, während derer viele Menschen mit ausländischen Namen eingewandert sind, aber auch die Namenhäufigkeit in anderen Sprachen. Auch bei dem sehr ausgereiften Stand des Onomastik-Verfahrens lassen sich Fehlzuschreibungen natürlich dennoch nicht vollkommen ausschließen. Diese liegen jedoch bei den Stichprobenuntersuchungen, welche zur Überprüfung durchgeführt wurden, bislang im einstelligen Bereich.

In Deutschland besitzen rund 19,5 % der Menschen einen Migrationshintergrund. Im Verhältnis dazu ist der Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst mit unter 10 Prozent deutlich geringer<sup>4</sup>. Ein ähnliches Muster zeigt sich auch in der Stadt Gießen. Bei der Stadtverwaltung Gießen sind insgesamt 1213 Personen eingestellt. Die Auswertung ergab, dass **89,9 % von ihnen keinen und rund 10,1 % einen Migrationshintergrund besitzen**. Die 10,1 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund setzen sich aus einer Vielfalt an unterschiedlichen Nationalitäten zusammen. Insgesamt kann die Stadtverwaltung Gießen 27 unterschiedliche Nationalitäten vermerken. Die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund kommen dabei aus der **Türkei, aus Polen oder sind Russlanddeutsche**.

Allgemein leben in Gießen Menschen aus 148 verschiedenen Nationen und Kulturen. Auf die Stadt bezogen haben 32,4 % der Menschen einen Migrationshintergrund.

<sup>4</sup> Statistisches Bundesamt: Mikrozensus 2011, für weitere Nachweise und zu den definitorischen Schwierigkeiten vgl. insoweit 2. Integrationsindikatorenbericht, Seite 132 ff



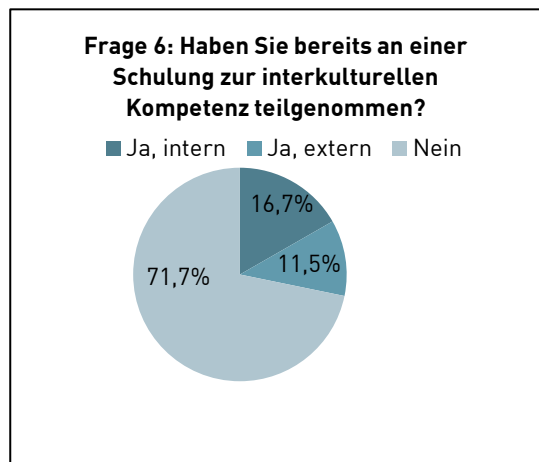
Ergebnisse der Onomastikanalyse für die Stadtverwaltung Gießen.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Die Kodierung erfolgt vor dem Hintergrund von 83 Gruppen (Migrationshintergrund und Herkunftsregion)



## 2.2 Auswertung der Online-Umfrage zum Stand der interkulturellen Öffnung

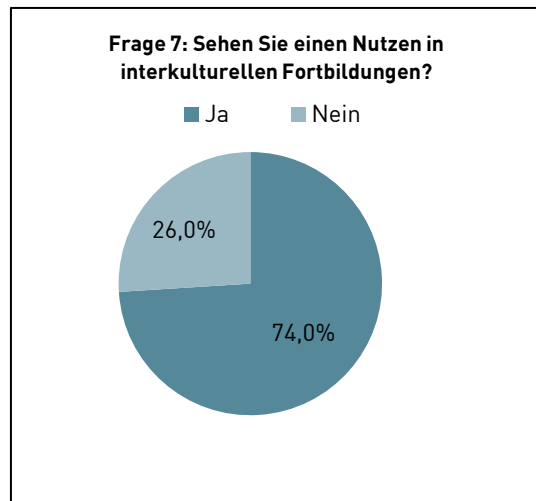
Wichtiger Bestandteil des Projektes ist die Ist-Analyse zur interkulturellen Öffnung der Stadt Gießen. Dazu wurde per Onlinebefragung das gesamte Personal und die Führungsebene der Stadtverwaltung



vom 24.06. bis 12.07.2013 befragt. Die gesamte Mitarbeiterschaft der Stadtverwaltung war angesprochen, sich an der Befragung zu beteiligen. Eine Anzahl von 271 Personen haben die Fragen vollständig beantwortet, so dass sich aussagekräftige Ergebnisse ableiten lassen.

Die Auswertung des Onlinefragebogens macht deutlich, dass eine Mehrheit der befragten Führungskräfte sowie auch der Mitarbeiterschaft einen Prozess der interkulturellen Öffnung für sinnvoll hält. Insbesondere die in den Ergebnissen deutlich gewordene Unterstützung eines strategischen, nachhaltigen Prozesses durch die Mitarbeiterschaft ist für die Etablierung der interkulturellen Öffnung von großem Wert und damit ein sehr positives Ergebnis. Dieser Eindruck wird durch die Onlinebefragung

der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestätigt. Während einige dem Prozess gegenüber noch skeptisch eingestellt sind, reagierten viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr offen auf das Thema und machten konstruktive Vorschläge aus der Praxis zum weiteren Vorgehen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurden auch nach einer Einschätzung der Herausforderungen von Bürgerinnen und Bürgern mit Migrationshintergrund im Kontakt mit der Verwaltung befragt. Sprachbarrieren werden dabei fast von allen Befragten genannt. Auch fehlendes Wissen über die Arbeitsweise der Verwaltung und über kommunale Strukturen wird von einem Großteil der Befragten als Herausforderung identifiziert.



Bislang werden bereits einige Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung in der Verwaltung der Stadt Gießen umgesetzt, jedoch spiegeln die Ergebnisse wider, dass zum Teil mehr umgesetzt wird als von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wahrgenommen wird.

Wenngleich die Befragung ergeben hat, dass (noch) nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem Arbeitsleben vor interkulturell bedingten Herausforderungen stehen, besteht bei einer Mehrheit ein Interesse an interkultureller Fortbildung.

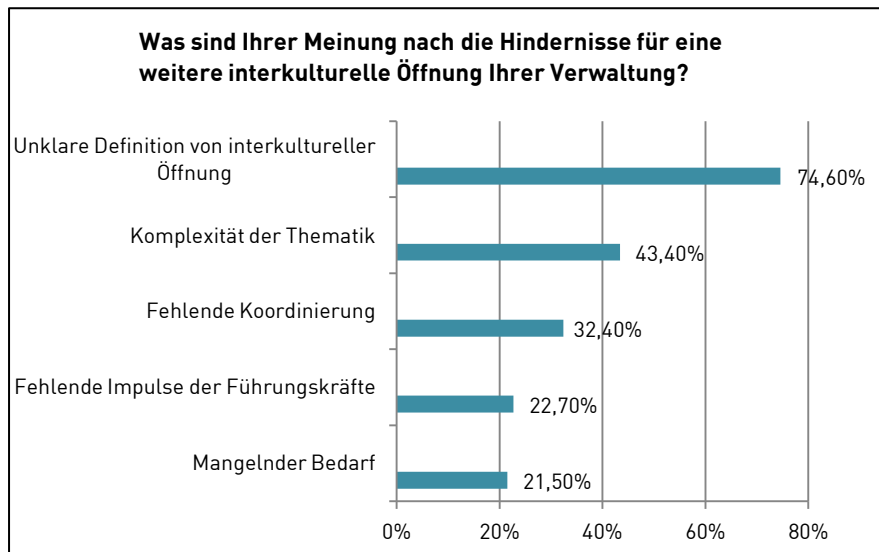
Interessant wäre eine Wiederholung der Befragung in zeitlichen Abständen, um eine Entwicklung der interkulturellen Öffnung nachvollziehen zu können. So ließe sich feststellen, ob sich beispielsweise der Fortbildungsbedarf verändert oder ob sich der Anzahl der umgesetzten Maßnahmen in der Verwaltung erhöht.

Insbesondere die Umsetzung der als wichtig oder sehr wichtig empfundenen Maßnahmen der Fremdsprachenkompetenz könnte über den weiteren Verlauf des interkulturellen Öffnungsprozesses Aufschluss geben. Neben Englischkenntnissen sind andere Fremdsprachen weniger stark ausgeprägt.

Zudem heben die Auswertungen den Bedarf nach länderspezifischen Kenntnissen, insbesondere der Türkei, Russlands und Spaniens hervor. Möglicherweise könnten daher in Zukunft bei der Personalauswahl und -entwicklung in kontaktintensiven Abteilungen relevante Sprachkompetenzen eine noch größere Rolle spielen.

„Ich wünsche mir mehr Sprachkompetenz. Regelmäßige freiwillige Sprachangebote für verwaltungsbelange wären eine große Hilfe.“

Ambivalenter fiel hingegen das Meinungsbild gegenüber einer interkulturell ausgerichteten Personalakquise aus: Eine Mehrheit der Befragten findet eine gezielte Erhöhung des Anteils von Menschen mit Migrationshintergrund in der Verwaltung nicht wichtig oder unwichtig. Ein Teil der Befragten befürchtet, dass bei einem solchen Vorgehen künftig nicht mehr nach Eignung und Leistung entschieden werden würde und Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund bevorteilt würden. Die interkulturelle Personalakquise ändert prinzipiell jedoch nichts an der Prämisse des öffentlichen Dienstes, dass alleine nach Eignung und Leistung eingestellt werden darf: Es handelt sich allein um die Sensibilisierung für mögliche strukturelle Barrieren für Menschen mit Migrationshintergrund im Bewerbungsprozess. Das Befragungsergebnis zeigt jedoch, dass dies zumindest bei einem Teil der Befragten anders wahrgenommen wird. Auf solche Befürchtungen muss in einem Prozess der interkulturellen Öffnung Rücksicht genommen und es müssen gemeinsam Lösungsmöglichkeiten erarbeitet werden. Für die praktische Arbeit wäre zudem eine Vertiefung bestimmter Fragestellung auf Abteilungs- oder Sachebene wichtig: Beispielsweise könnten die in der Befragung ermittelten Hürden im Umgang mit Menschen mit Migrationshintergrund auf Abteilungsebene genauer ermittelt und gezielt an ihrer Verringerung gearbeitet werden.



### 2.3 Steuergruppe

Die Lenkung des Prozesses der interkulturellen Öffnung in der Verwaltung wurde durch die Steuergruppe unterstützt. Zu den Mitgliedern der Gruppe gehörten die Dezernentin für Bildung und Integration Astrid Eibelshäuser, die Leitungen von Ordnungsamt, Jugendamt, Schulverwaltungsamt, Volkshochschule, Stadtbüro und Standesamt, die Beauftragte für Frauen- und Gleichstellung, ein Vertreter des Personalamtes und des Personalrates, der wissenschaftliche Mitarbeiter im Dezernat 3 sowie seit Beginn 2014 der WIR-Koordinator. Zu den Aufgaben gehörten unter anderem, während des Projektverlaufes Umsetzungsmöglichkeiten und Zuständigkeiten zu prüfen und so die tatsächliche Umsetzungsphase bereits konzeptionell vorzubereiten. Der Steuerungsgruppe kam im Projekt zudem eine Controlling-Funktion zu: Hier wurden die Meilensteine überprüft, der Projektverlauf evaluiert und bei Bedarf entsprechend angepasst. Die Steuerungsgruppe der Stadt Gießen fand sich an folgenden Terminen zusammen – am 06.12.2012, am 26.02.2013, am 08.10.2013 und im Jahr darauf am 26.09.2014 und 17.11.2014.

### 2.4 Kick-Off

Im Mai 2013 fand der Kick-off des Projekts im Rahmen eines Workshops der Steuergruppe statt, um sich über die Ansätze und Visionen der interkulturellen Öffnung auszutauschen. Die Mitglieder der Steuergruppe haben festgestellt, dass bereits jetzt schon Ansätze im Bereich Personal vorhanden sind. Dennoch werden weitere Handlungsansätze gesehen, zum Beispiel die Erhöhung des Anteils der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund. Zukunftsgerichtet wurde unter anderem die Veränderung der Organisationskultur der Verwaltung als Zeichen der interkulturellen Orientierung identifiziert. Als Zukunftsvision für das Jahr 2030 formuliert die Steuergruppe unter anderem, dass interkulturelle Öffnung selbstverständlich sein soll.

## 2.5 Ergebnisse der Pilotworkshops

Interkulturelle Öffnung unterstützt die Verwaltung dabei, ihre wichtige soziale Stellung auch in einer zunehmend diversifizierten Gesellschaft wahrzunehmen und die Bedürfnisse von Menschen mit Migrationshintergrund in alle wichtigen Entscheidungen mit einzubeziehen. Eine Verwaltung ist oft die erste Anlaufstelle und prägt daher das Bild der Stadt sowohl für neu Zugewanderte als auch für schon länger hier lebende Menschen. Im Zusammenhang mit dem Projekt „Interkulturelle Öffnung: Eine Chance für die Stadt Gießen“ sollte exemplarisch in der Volkshochschule und der Ausländerbehörde der Prozess der interkulturellen Öffnung als Pilotprojekt angestoßen werden. Es geht dabei sowohl um eine interkulturelle Sensibilisierung, also um die Vermittlung interkultureller Handlungskompetenz für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, als auch um die Übertragung auf andere Ämter und Bereiche und die Erarbeitung von konkreten Maßnahmen. Im Rahmen dieser Workshops wurde deshalb zu Anfang der Ist-Stand in der Volkshochschule und in der Ausländerbehörde der Stadt Gießen ermittelt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Ämter analysierten, was bereits gut läuft und an welchen Stellen noch Handlungsbedarf besteht. Anschließend wurden von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern konkrete Handlungsmaßnahmen und Lösungsansätze formuliert. Im folgenden Text werden die Ergebnisse vorgestellt.

### 2.5.1 Volkshochschule

Die Volkshochschule der Stadt Gießen stellt sich schon seit langem auf eine kulturell vielfältige Zusammensetzung der Kursteilnehmerinnen und -teilnehmer ein. Dies ist nicht zuletzt auf die Vielzahl der angebotenen Kurse zurückzuführen. Darunter fallen neben Integrationskursen, Englisch- und Deutschkursen (auch speziell für neu zugewanderte Personen „Deutsch als Zweitsprache“) zusätzlich auch ergänzende freiwillige Leistungen, wie beispielsweise eine breite Palette verschiedener Beratungsangebote für Teilnehmer aus anderen Kulturen. Darüber hinaus spiegelt auch das Personal die interkulturelle Ausrichtung der VHS wider - unter den etwa 260 Kursleitungen ist ein hoher Anteil von Migrantinnen und Migranten, Zuwanderern und Nicht-Deutschen vertreten. Daraus ergaben sich seit Jahren, auch für die Mitarbeiterschaft, vielfältige Anregungen und Herausforderungen, was auch zum Angebot interkultureller Schulung für das Personal führte. Die Wertschätzung der kulturellen Vielfalt, sowohl der Mitarbeitenden als auch der Kursteilnehmerinnen und -teilnehmer, ist seit 2005 fest im Leitbild der Gießener Volkshochschule verankert.

Über die reine Funktion der Wissensvermittlung hinaus sieht sich die VHS auch als Kontaktvermittler - in jedem Semester werden sogenannte 'Come together' für neue Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer angeboten: Ziel ist hierbei, Bekanntschaften unter Menschen mit ähnlichen kulturellen Hintergründen zu vermitteln, die ohne voneinander zu wissen sich in Parallelkursen befinden. Um die Kurse möglichst zielgruppengerecht zu gestalten, werden mithilfe von Kursteilnehmerinnen und -teilnehmern mit Migrationshintergrund Bedarfe aus der Bevölkerung abgefragt. Dies wird zudem durch die gute Vernetzung der VHS Gießen mit externen Akteuren (z. B. Caritas, Diakonie, MOen, Ausländerbeirat) unterstützt. Ein speziell ausgebildeter Bildungsberater, der kostenlos regelmäßige Bildungsanschlussberatungen für Migrantinnen und Migranten anbietet, wird von der Volkshochschule zur Verfügung gestellt, um Zugewanderten den Einstieg in die Gesellschaft zu erleichtern. Auch dadurch hat die VHS einen hohen Anteil von Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund gewonnen.

In den Workshops im März 2014 wurde unter anderem der Wartebereich als Handlungsfeld gesehen, der für den Aspekt der Kundenfreundlichkeit besonders wichtig ist. Im Anschluss an die Workshops wurde der Wartebereich umgestaltet und neu möbliert. Zusätzlich wird die Aufenthaltsqualität erhöht, indem Getränke vorgehalten werden und die Spielzeugkiste für Kinder erneuert wurde. Ein weiteres Handlungsfeld, das bearbeitet werden soll, ist die Ansprache der Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund (Ethnowerbung). Es wurde festgestellt, dass persönliche Informationen zur Erreichung der Kundengruppe mit Migrationshintergrund effektiver sind als schriftliche Informationsmaterialien. Kursleiterinnen und -leiter sollen dafür sensibilisiert werden, Informationen über Angebote an die Kundinnen und Kunden direkt weiterzugeben. Die Übersetzung der AGB in verschiedenen Sprachen,

ebenso der Aushänge und Infoschilder und die Einrichtung eines mehrsprachigen Anrufbeantworters sind weitere Handlungsfelder, die künftig in der VHS in Angriff genommen werden sollen. Darüber hinaus soll die Informationsvermittlung für Migrantinnen und Migranten durch ein Info-Board mit Informationen in leichter Sprache reibungsloser gestaltet werden. Diskussion bezüglich Systematisierung des Patenschaftsgedankens von erfahrenen Teilnehmenden für Neu-Kunden stehen noch zur Umsetzung aus. Schließlich soll zusätzlich zur üblichen Evaluation eine Befragung der Menschen mit Migrationshintergrund zu Verbesserungsvorschlägen der Kurse und der Angebote eingeführt werden.

### 2.5.2 Ausländerbehörde

In der Ausländerbehörde der Stadt Gießen gibt es seit einigen Jahren verstärkte Bemühungen, sich den Bedarfen der Menschen, die die Ausländerbehörde aufsuchen, zu öffnen. So gibt es beispielsweise Beratungsangebote in Form von externen Gruppentermine oder Informationsveranstaltungen.

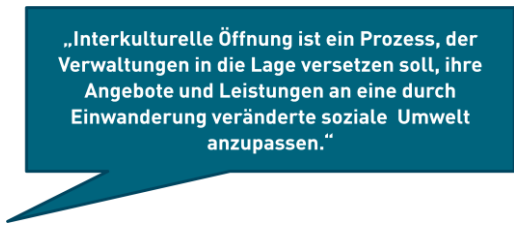
Der Weg der interkulturellen Öffnung wurde bereits 2011 in Form eines 2-tägigen, einführenden Seminars zum Thema, interkulturelle Kompetenz besprochen. Dieses wurde vom Hessischen Verwaltungsschulverband durchgeführt und ist eine von vielen positiven Veränderungen der letzten Jahre wie auch bspw. die kundenfreundliche Einrichtung und Gestaltung der Einzelbüros. Es gibt ein hohes Maß an Flexibilität für Kundinnen und Kunden, die zwischen offenen Sprechzeiten und Terminvergabe wählen können. Im Rahmen eines Workshops, der im Juni 2014 stattfand, hat die Mitarbeiterschaft weiter an der Verbesserung der Dienstleistungen der Ausländerbehörde gearbeitet. So wurde die Idee weiterentwickelt, einen separaten Servicebereich einzurichten, welcher im Vorfeld über allgemeine Fragen informiert und die Erledigung kleinerer Anliegen (u.a. Annahme von Anträgen zur Fristwahrung, Änderung der Adresse in Reiseausweisen und elektronischen Aufenthaltstiteln, Anzeige bei Passverlust) ermöglicht. Auf diese Weise konnte dem Umstand Rechnung getragen werden, dass bislang einige Kundinnen und Kunden unter Umständen auch bei kleineren Anliegen Wartezeiten hatten. Der Servicebereich ist nicht nur ein Vorteil für die Kundschaft, sondern auch für die Mitarbeitenden, die sich nun um weniger Anliegen intensiver kümmern können. Ein einfach verständlicher Flyer informiert über diese Veränderungen.

Eine weitere Herausforderung für das Team der Ausländerbehörde sind die vielen rechtlichen Änderungen, welche besonders in den vergangenen Jahren in immer kürzeren Intervallen erfolgen. Hinzu kommen vermehrt Entscheidungen des EuGH, die wie das europäische Recht bei ausländerrechtlichen Entscheidungen Anwendung finden. Um die Aspekte und Informationen, welche besonders relevant für das Tagesgeschäft sind, kompakt und zügig allen Mitarbeitenden zu vermitteln, ist eine Verbreiterung der Leitungsstruktur vorgesehen. Auch der derzeit in der Ausländerbehörde vorgehaltene Service, durch Anschreiben auf Passablauf und ablaufende Aufenthaltserlaubnisse zu erinnern, könnte weiterentwickelt werden.

# 3. Handlungsempfehlungen für die interkulturelle Öffnung der Stadtverwaltung Gießen

## Definition von interkultureller Öffnung

Über zwei Drittel der Befragten in der Onlineumfrage geben an, dass ein Hindernisgrund für eine weitere Öffnung der Verwaltung an der unklaren Definition von interkultureller Öffnung liegt. Eine Möglichkeit sich dem Begriff anzunähern, bietet die vom imap Institut verwendete Definition<sup>6</sup>:



„Interkulturelle Öffnung ist ein Prozess, der Verwaltungen in die Lage versetzen soll, ihre Angebote und Leistungen an eine durch Einwanderung veränderte soziale Umwelt anzupassen.“

In den letzten Jahren haben immer mehr Städte begonnen, interkulturelle Öffnung als Zielsetzung in ihre kommunale Politik aufzunehmen. Dabei setzen die verschiedenen Kommunen zum Teil sehr unterschiedliche Schwerpunkte: In manchen Städten werden vermehrt interkulturelle Trainings für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeboten, in anderen wird der Anteil der Auszubildenden mit Migrationshintergrund erhöht, und wiederum andere achten auf Mehrsprachigkeit bei ihren Informationsbroschüren. Offensichtlich umfasst interkulturelle Öffnung im Verständnis der Kommunen eine Vielzahl von unterschiedlichen Maßnahmen.

Was genau ist unter interkultureller Öffnung zu verstehen? Schröder [2007]<sup>7</sup> definiert interkulturelle Öffnung als einen

*„[...] bewusst gestaltete[n] Prozess, der (selbst-) reflexive Lern- und Veränderungsprozesse von und zwischen unterschiedlichen Menschen, Lebensweisen und Organisationsformen ermöglicht, wodurch Zugangsbarrieren und Abgrenzungsmechanismen in den zu öffnenden Organisationen abgebaut werden und Anerkennung ermöglicht wird“*

Das übergeordnete Ziel von interkultureller Öffnung ist es, öffentlichen und privatwirtschaftlichen Organisationen den Umgang mit einer zunehmend kulturell diversifizierten Klientel zu erleichtern. Gemeint sind damit Stadtverwaltungen, Behörden, Ämter, Kliniken, Träger der freien Wohlfahrtspflege, aber auch Wirtschaftsunternehmen. Eine Studie des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) legt nahe, dass interkulturelle Öffnung vor allem in Großstädten mit einem hohen

---

<sup>6</sup> Curvello: Welche Kompetenzen müssen Verwaltungen erwerben?, In: Dokumentation der Fachkonferenz „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung – Zuwanderungsland Deutschland in der Praxis“ vom 23./ 24. Mai 2002 in der Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin, S.39

<sup>7</sup> Schröder, Huberts: Interkulturelle Orientierung und Öffnung: Ein neues Paradigma für die soziale Arbeit., In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit, 3/2007. S. 80-91.

Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund als wichtiges Ziel wahrgenommen wird<sup>8</sup>. Zunehmend begreifen jedoch auch Klein- und Mittelstädte dies als ein Instrument zur Standortverbesserung.

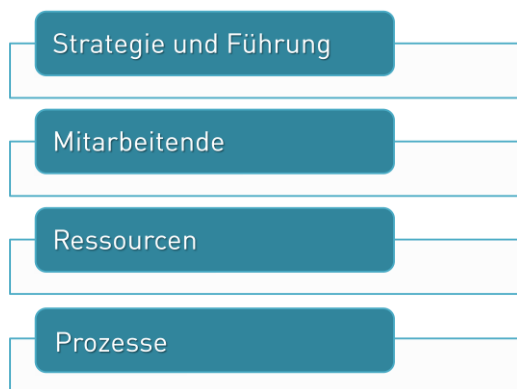
Interkulturelle Öffnung ist ein langfristig angelegter Prozess und erfordert Veränderung - Jede Veränderung erzeugt allerdings auch Widerstände: Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können anfangs den Bedarf für diese Veränderung nicht nachvollziehen. Es ist daher notwendig, Ängsten zu begegnen und Vorteile deutlich zu machen. Interkulturelle Öffnung bedeutet weder eine pauschale Kritik an der Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch den Aufbau einer bequemen „Gehstruktur“ für die Menschen mit Migrationshintergrund.

Ziel der interkulturellen Öffnung ist es nicht, alle Strukturen und Angebote zu verändern, sondern für die Zielgruppe der Bevölkerung mit Migrationshintergrund mitzudenken.

### Indikatoren und Handlungsempfehlungen

Im Rahmen des Projektes wurden zum einen die Bedarfe und der Ist-Stand der interkulturellen Öffnung der Stadtverwaltung Gießen deutlich und zum anderen wurden konkrete Maßnahmen in einigen Pilotabteilungen angegangen und teilweise bereits umgesetzt. Das Projekt wurde in dem Wissen initiiert, dass der Prozess nicht mit Projektende abgeschlossen ist, sondern dies nur ein Zwischenschritt ist. Unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Bestandsanalyse sowie der Arbeit mit der Steuergruppe und den Pilotabteilungen hat imap die folgenden Handlungsempfehlungen für den weiteren Prozess der interkulturellen Öffnung identifiziert. Die Handlungsempfehlungen orientieren sich an Indikatoren, die imap für den Idealprozess der interkulturellen Öffnung in Organisationen entwickelt hat. Die Indikatoren von imap sind in *kursiver* Schrift den Handlungsempfehlungen für Gießen vorangestellt.

Die Indikatoren sind nach vier entscheidenden Dimensionen einer Organisation aufgeführt:



In den Dimensionen der Organisationen finden sich allgemeine Oberindikatoren und konkrete Unterindikatoren.

---

<sup>8</sup>Stand der kommunalen Integrationspolitik in Deutschland -Studie erstellt für das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung und die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, Berlin, April 2012

### 3.1 Strategie und Führung

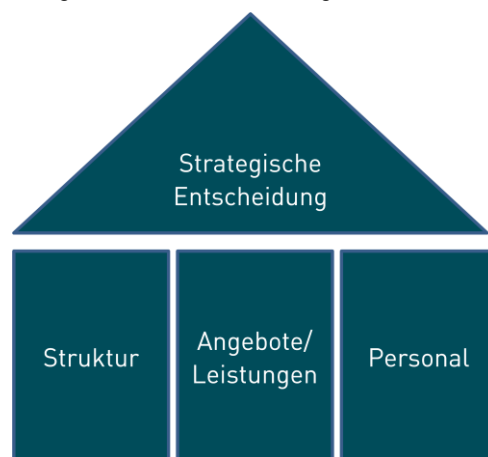
**Leitbild und Strategie der Organisation treffen Aussagen zur interkulturellen Orientierung und Öffnung, die von den Führungskräften vertreten und weitervermittelt werden.**

*Die Organisation verfügt über eine Strategie, in der die interkulturelle Öffnung als Ziel formuliert wird.*

*Den Mitarbeitenden werden über die strategische Ausrichtung die Ziele einer interkulturellen Öffnung deutlich.*

*Die Strategie ist in schriftlicher Form zugänglich, sowohl für Mitarbeitende als auch für Externe.*

Die Strategieebene gibt die Richtung an, in die sich eine Organisation entwickelt. Die Themen, die hier gesetzt werden, entfalten eine Wirkung auf die gesamte Organisation. Themen, die nicht strategisch angegangen werden, haben in der Regel keine Chance, dauerhaft in der Organisation verankert zu werden. Die Stadtverwaltung Gießen begreift interkulturelle Öffnung nicht nur als Schulungsmaßnahmen, also als Personalentwicklung. Vielmehr will die Stadtverwaltung den Prozess der interkulturellen Öffnung auch als Veränderung der Organisation, also als Organisationsentwicklung angehen.



Interkulturelle Öffnung als Personal- und Organisationsentwicklung ist für viele Verwaltungen und Behörden zunächst ein neues Thema. Manche Bereiche – klassischerweise die Bereiche Integration, KITAs oder Sozialdienste – hatten schon größere Berührungspunkte, andere bislang erst wenige. Um interkulturelle Öffnung in alle relevanten Entscheidungsprozesse, (Unter-)Abteilungen, Teams weiterzutragen und auch die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erreichen, ist eine eindeutige strategische Entscheidung auf der Führungsebene notwendig. Führungskräften sollten bei dieser Entscheidung eine eindeutige, strategische Richtung vorgeben und diese an die Mitarbeiterschaft weitervermitteln.

Diese sichert, wie bei anderen großen Veränderungsthemen, zudem die notwendige Kontinuität: Genau wie bei Themen wie zum Beispiel Kosteneffizienz, Umweltbewusstsein oder Familienfreundlichkeit ist interkulturelle Öffnung nicht mit einer oder mehreren Einzelmaßnahmen „erreicht“, sondern muss dauerhaft auf der Agenda einer Organisation stehen, um bestehende und neugeplante Angebote immer wieder auf ihre interkulturelle Anschlussfähigkeit hin zu prüfen und bei Bedarf anzupassen. Die strategische Entscheidung bildet somit das „Dach“ der interkulturellen Öffnung.

Zu Anfang des Projektes wurde in einem Workshop mit der Steuergruppe an der Grundausrichtung des Projektes gearbeitet. Um das Thema als Aufgabe der Gesamtverwaltung und als Querschnittsthema zu begreifen, wird empfohlen, einen Workshop mit allen Führungskräften zu dem Thema durchzuführen, auf welchem die strategischen Ziele der interkulturellen Öffnung der Stadtverwaltung Gießen entwickelt

werden. Diese sollten dann regelmäßig in Führungskräfte tagungen o.ä. besprochen und der Fortschritt geprüft werden. Die Führungskräfte sollten die Ziele in ihre Arbeitsbereiche mitbringen und übersetzen, was diese konkret für ihre Aufgabenfelder bedeuten. Die Kommunikation der Führungskräfte an die Mitarbeitenden spielt dabei eine entscheidende Rolle.

- Führungskräfte workshop und Treffen der Steuerungsgruppe zur Entwicklung der strategischen Ziele interkultureller Öffnung
- Kommunikation der strategischen Ziele durch die Führungskräfte in den Bereichen
- Operationalisierung der Ziele in den einzelnen Abteilungen
- regelmäßige Überprüfung des Fortschritts in Führungskräfte tagungen
- IKÖ als Querschnittsthema begreifen

**In der Organisation sind Strukturen zur Steuerung und kontinuierlichen Verbesserung des Prozesses der interkulturellen Öffnung unter Beteiligung der Führungsebene etabliert.**

*In der Organisation gibt es konzeptionelle Vorüberlegungen zur Steuerung der interkulturellen Öffnung.*

*Unter Beteiligung der Führungsebene besteht ein regelmäßiger Austausch zum Prozess der interkulturellen Öffnung.*

*Die Mitarbeiterschaft hat die Möglichkeit, den Prozess der interkulturellen Öffnung aktiv mitzugestalten.*

*Abteilungsspezifische Schwerpunkte/Bedarfe zur interkulturellen Öffnung sind erfasst.*

Interkulturelle Öffnung muss als Veränderungsprozess *top-down* angestoßen werden. Den Führungskräften der Verwaltung kommt dabei eine ganz besondere Verantwortung zu: Sie müssen den Prozess mitgestalten und ihn in den eigenen Verantwortungsbereichen durchsetzen. Entsprechend wichtig ist es, die Führungsebene in den Gesamtprozess mit einzubeziehen und für das Thema zu gewinnen. Die Führungskräfte müssen dafür vom Nutzen der interkulturellen Öffnung überzeugt werden, nur so können sie den Prozess und die anfängliche Mehrarbeit, die es bedeuten kann, gegenüber ihren Mitarbeitenden vertreten. Nur knapp 30 % der Befragten gaben an, dass interkulturelle Öffnung von Führungskräften thematisiert wird. Die Stadtverwaltung Gießen initiierte diesen Prozess bereits im Jahre 2011, in dem die Führungskräfte an einem zweitägigen Workshop zum Thema interkulturelle Kompetenz vom Hessischen Verwaltungsschulverband teilnahmen.

Aus der Erfahrung der Pilotworkshops ist die Einbindung der Führungskräfte ein Erfolgsfaktor für die Umsetzung der konkreten Maßnahmen. Fehlende Impulse durch die Führungsebene sehen 22,6 % der Befragten in der Umfrage als Hindernis der interkulturellen Öffnung an.

Auch die Einbeziehung der Mitarbeiterebene ist für eine erfolgreiche interkulturelle Öffnung wichtig. Selbst wenn der Impuls von der Führungsebene erfolgen muss, gibt es auf Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Regel bereits implizites Wissen und Lösungsstrategien. Die Mitarbeitenden sind



für die Umsetzung der interkulturellen Öffnung letztlich entscheidend. Über einen *bottom-up* Prozess sollten ihre Erfahrungen und Lösungsstrategien aufgegriffen und für die interkulturelle Öffnung nutzbar gemacht werden.



Im Rahmen des Projektes wurde im Vorfeld zu den Pilotworkshops Gespräche mit den jeweiligen Führungskräften der Volkshochschule und der Ausländerbehörde geführt. Dies war wichtig, um die Führungskräfte für den Prozess zu gewinnen und den Nutzen zu identifizieren. Darüber hinaus wurde hierbei deutlich, dass jeder Bereich nicht nur einen unterschiedlichen Stand der interkulturellen Öffnung hat, sondern auch andere Bedarfe. An den Workshops waren alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligt. Es war bedeutend, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Beteiligten zu machen und ihnen den Nutzen zu verdeutlichen. Durch dieses partizipative Vorgehen ist die Akzeptanz der Mitarbeitenden für die Umsetzung der Maßnahmen höher. Dies zeigte sich an den Ergebnissen der Workshops, die die Ausländerbehörde, als auch die Volkshochschule rasch umgesetzt haben.

Bei der Onlineumfrage der Mitarbeiterschaft der Stadtverwaltung Gießen gaben 21,5 % der Befragten an, dass es für eine interkulturelle Öffnung in der Stadt im Moment an Bedarf mangelt. Daher wird für das weitere Vorgehen in der Stadtverwaltung Gießen empfohlen, pro Jahr eine kurze Bedarfsabfrage unter allen Führungskräften zu machen, bei der identifiziert wird, in welchen Bereichen der Nutzen und der Bedarf für eine interkulturelle Öffnung am dringendsten ist.

Pro Jahr sollten so analog zu den Pilotabteilungen einige Abteilungen herausgesucht werden, in denen Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung angestoßen werden sollen. Wichtig sind hierbei das Vorgespräch mit der Führungskraft und die Beteiligung der Mitarbeitenden in den Workshops.

Für die Sicherstellung eines langfristigen Prozesses der interkulturellen Öffnung ist die strategische Steuerung entscheidend. In der Stadtverwaltung Gießen gibt es bereits einen „Koordinator interkulturelle Öffnung“, dessen Aufgabe es ist, den Prozess der interkulturellen Öffnung kontinuierlich zu begleiten. Im Projekt hat zusätzlich die Steuergruppe eine wichtige planende und koordinierende Funktion. Die Steuergruppe sollte quartalsweise tagen, um die Fortschritte der interkulturellen Öffnung zu überprüfen und weitere Schritte zu planen. Der Kreis der Steuergruppe kann gegebenenfalls um die Führungskräfte der jährlich wechselnden Pilotabteilungen und um externen Akteure erweitert werden.

- regelmäßige Konferenzen mit externen Akteuren
- pro Jahr Workshops und bedarfsgerechte Methodentrainings für 2-3 Pilotabteilungen
- regelmäßige Bedarfsabfrage auf Führungsebene
- Erarbeitung abteilungsspezifischer Maßnahmen
- Kommunikation der Führungskräfte mit MAs zum Thema interkulturelle Öffnung
- quartalweise Tagung der Steuergruppe

**Instrumente zur Abfrage von Erwartungen und Bedarfen der Einwohnerinnen und Einwohner mit Migrationshintergrund, bezogen auf bestimmte Abteilungen oder Dienstleistungen der Stadtverwaltung, werden kultursensibel entwickelt.**

*Die Erwartungen und Bedarfe der Einwohnerinnen und Einwohner mit Migrationshintergrund werden abgefragt.*

*Erwartungen und Bedarfe der Menschen mit Migrationshintergrund werden bei der Konzeption und Planung von Dienstleistungen berücksichtigt.*

Die interkulturelle Öffnung einer Organisation verfolgt keinen Selbstzweck, sondern soll einen konkreten Nutzen für die Mitarbeitenden und die Kundinnen und Kunden erreichen. Durch sie soll den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Umgang mit der kulturell diversifizierten Kundschaft, den Kundinnen und Kunden die Annahme von Angeboten und Leistungen der Organisation erleichtert werden. Um den Ansprüchen und Bedürfnissen der diversifizierten Gesellschaft gerecht zu werden, ist es ratsam, diese in den interkulturellen Öffnungsprozess mit einzubeziehen. Dabei ist es sinnvoll, bedarfsgerecht und nutzenorientiert die Zielgruppe der Bevölkerung mit Migrationshintergrund zu befragen. Dies kann im Rahmen von qualitativen oder quantitativen Befragungen je nach Abteilung und Bedarf geschehen. Zum Beispiel ist es sinnvoll, bei Dienstleistungen und Angeboten der Verwaltung, die unzureichend von Menschen mit Migrationshintergrund genutzt werden, die Gründe durch eine Befragung zu eruieren. Dadurch können Leistungen und Informationen zielgerichteter ausgerichtet werden.

- Entwicklung von bedarfsorientierten, abteilungsspezifischen Instrumenten zur Befragung der Einwohnerinnen und Einwohner mit Migrationshintergrund
- Berücksichtigung der Bedarfe der Kundschaft in der Serviceausrichtung

### 3.2 Mitarbeitende

#### **Mitarbeitende aller Hierarchieebenen nehmen an interkulturellen Qualifizierungsmaßnahmen teil.**

*Es finden regelmäßige interkulturelle Qualifizierungsmaßnahmen in Form von Fortbildungen (intern/extern), Vorträgen u.ä. statt.*

*Alle Mitarbeitenden haben Anspruch auf eine interkulturelle Fortbildung.*

*Sprachkenntnisse der Mitarbeitenden werden erfasst und genutzt.*

*Die Teilnahme an interkulturellen Trainings der Mitarbeitenden wird dokumentiert.*

Unter interkultureller Kompetenz wird die Fähigkeit verstanden, mit kultureller „Fremdheit“ umzugehen und mit Menschen aus anderen Kulturen erfolgreich kommunizieren und interagieren zu können. Diese Fremdheit existiert nicht zwangsläufig an sich, sondern setzt oftmals erst einen Anderen voraus, der den Ersten als fremd empfindet. Die Erkenntnis, dass jeder Mensch, bewusst sowie unbewusst, nach der eigenen kulturellen Prägung denkt, fühlt, handelt und urteilt, ist ein erster unerlässlicher Schritt auf dem Weg zur interkulturellen Kompetenz. Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche interkulturelle Kommunikation ist also über die Sensibilität für Fremdwahrnehmungen und Empathiefähigkeit die Fähigkeit, eigene Denk- und Verhaltensmuster zu reflektieren, um das eigene Weltverständnis als relativ und nicht selbstverständlich zu begreifen

In der Umfrage zeigt sich, dass über siebzig Prozent der Befragten noch an keinen interkulturellen Fortbildungen teilgenommen haben. Bei dem Teil der Befragten, der bereits Schulungen zur interkulturellen Kompetenz in Anspruch genommen hat, wurde über die Hälfte intern weitergebildet. Für Auszubildende gibt es bereits regelmäßige Schulungen. Auffallend ist, dass 36,4 % der Führungskräfte schon an internen bzw. externen Schulungen teilgenommen hat. Bei der Mitarbeiterschaft fällt dieser Wert mit 26,8 % deutlich geringer aus. Das höhere Ergebnis der Führungskräfte kommt durch den im Jahre 2011 durchgeführten Workshop zustande.

Die Workshops im Projekt haben gezeigt, dass die Kombination von interkultureller Sensibilisierung und konkreter Maßnahmenentwicklung sinnvoll ist. Dies setzt voraus, dass die Workshops möglichst abteilungsspezifisch durchgeführt werden. Es empfiehlt sich, dass die Durchführenden vor der Schulung mit den Führungskräften vorbereitende Gespräche führen und die Abteilungen besuchen und mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Themen, Fragen und Erwartungen sprechen. Darüber hinaus können offene interkulturelle Trainings angeboten werden.

- interkulturelle Schulung der MAs durch interne und/oder externe Dienstleister
- Schulungen bedarfsgerecht gestalten, durch wechselseitigen Austausch zwischen Führungsebene und MAs

### **Mitarbeitende und Führungskräfte der Abteilungen arbeiten mit Migrantenorganisationen und Multiplikatoren zusammen.**

*Migrantenorganisationen (MOen) und Multiplikatoren sind in der Organisation ausreichend bekannt.*

*Es gibt einen regelmäßigen Austausch zwischen den MOen, Multiplikatoren, relevanten externen Institutionen und der Organisation bzw. den Abteilungen der Organisation.*

Insbesondere für Kommunalverwaltungen spielt die Vernetzung mit anderen Organisationen eine wichtige Rolle. In vielen Bereichen sind sie auf eine Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Akteuren und Organisationen angewiesen. Auch für eine interkulturelle Öffnung kann diese nutzbar gemacht werden: So können Verwaltungen beispielsweise den Kontakt zu Migrantenorganisationen (MOen) und ähnlichen Vereinen suchen, um Informationen in Zielgruppen zu verbreiten, die für die Verwaltungen selbst nur schwer ansprechbar sind. So können beispielsweise Eltern mit geringen Deutschkenntnissen über Anmeldefristen oder Gesundheitsuntersuchungen für ihre Kinder informiert werden. Die Vernetzung zu solchen externen Organisationen kann auch genutzt werden, um Bedarfe oder Anliegen zu erfahren, die nicht direkt an die Verwaltungen herangetragen werden.

Eine so reibungslos funktionierende Zusammenarbeit setzt allerdings voraus, dass die entsprechenden Organisationen und Vereine auch in der gesamten Verwaltung bekannt sind – und nicht nur in den Integrationsstellen. Des Weiteren ist ein regelmäßiger Austausch und eine gewisse Vertrauensgrundlage von beiden Seiten notwendig, um dauerhaft und gut funktionieren zu können.

Die Ausländerbehörde hat positive Erfahrungen mit dem Kontakt zum Ausländerbeirat sowie mit Schlüsselpersonen aus der Bevölkerung mit Migrationshintergrund gemacht. Diese können als Mittler genutzt werden, um beispielsweise Informationen zu vermitteln. Es wird empfohlen zu prüfen, ob dies auch für andere Bereiche der Stadt relevant ist.

- Relevante Multiplikatoren identifizieren und aktivieren
- regelmäßiger Austausch mit relevanten externen Organisationen/Vereinen
- Zusammenarbeit mit Ausländerbeirat
- effektive Vermittlung von Informationen an Zielgruppe durch Schlüsselpersonen etc.

### **Das Personalmanagement beinhaltet eine Strategie zur bedarfsorientierten Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden mit interkultureller Kompetenz**

*Abteilungen und Bereiche mit einem erhöhten Bedarf an interkultureller Kompetenz (beispielsweise durch ein hohes Maß an Kundenkontakt) sind identifiziert.*

*Bei der Personalauswahl ist die Organisation sensibilisiert für mögliche Barrieren im Bewerbungsprozess für Menschen mit Migrationshintergrund und hat dagegen Maßnahmen ergriffen.*

*Es gibt Bestrebungen, die Bewerberquote von Menschen mit Migrationshintergrund zu erhöhen.*

Im Bereich Personalmanagement sollte von Seiten der Organisation klar sein, in welchen Abteilungen interkulturelle Kompetenz wichtig ist, sodass beim Einsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter interkulturelle Kompetenz als eine für relevante Abteilungen wichtige Fähigkeit berücksichtigt werden kann.

Aufgrund eigener Erfahrungen im Hinblick auf interkulturelle Interaktionen haben Migrantinnen und Migranten oft, wenngleich auch nicht immer, ein gutes Grundrepertoire in Bezug auf interkulturelles Verstehen und Agieren. Zudem können sie auch häufig neue Perspektiven und Sichtweisen mit in den Arbeitsalltag einbringen, sofern sie eine ausgeprägte Selbstreflexion aufweisen. Menschen mit Migrationshintergrund sind in den meisten Verwaltungsgliederungen deutlich unterrepräsentiert. Die Auswertung der Onomastikanalyse ergab, dass 89,9 % von ihnen keinen und rund 10,1 % einen Migrationshintergrund besitzen. Die 10,1 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund setzten sich aus einer Vielfalt unterschiedlicher Nationalitäten zusammen.

Auch wenn die Zahl der Neueinstellungen pro Jahr gering ist, ist es ratsam, die Anzahl der Bewerberinnen und Bewerber zu erhöhen. Dies steht im Zusammenhang mit dem Ziel, Chancengleichheit im Bewerbungsprozess zu erreichen.

Wie geschildert, wurden bereits Maßnahmen ergriffen, mögliche strukturelle Barrieren im Bewerbungsprozess abzubauen. Dieser Weg sollte weiter verfolgt werden.

- Bewerbungsprozesse barrierefrei gestalten
- Interkulturelle Kompetenz stärker profilieren
- Berücksichtigung unterschiedlicher Zielgruppen in Stellenausschreibungen (z. B. durch kultursensible Werbung)

### 3.3 Ressourcen

**Ausstattung und Räumlichkeiten der Einrichtung und etwaige Verpflegungsangebote sind kultursensibel gestaltet.**

*Räumlichkeiten sind kultursensibel gestaltet.*

Auch das Arbeitsumfeld und die räumliche Gestaltung spielen für die interkulturelle Öffnung eine Rolle. Räumlichkeiten sollen gerade in Organisationen mit intensivem Publikumsverkehr, dies ist bei öffentlichen Verwaltungen der Fall, mehreren Ansprüchen gerecht werden: Sie haben zunächst eine sachlich-funktionale Dimension, indem sie als Büros, Aktenräume, Wartezimmer, Empfangshallen und Besprechungszimmern das Angebot, die Durchführung und den Erhalt von Leistungen ermöglichen. Räumlichkeiten haben auch Einfluss darauf, wie gearbeitet wird: Ein Großraumbüro bedingt eine andere Arbeit als Einzelbüros, eine dezentral verteilte Stadtverwaltung erfordert andere Prozesse als eine zentralisierte. Als Arbeitsplatz haben Räumlichkeiten in ihrer Gestaltung zudem auch eine Wirkung auf das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie haben in ihrer Optik und Organisation natürlich auch eine ähnliche emotionale Wirkung auf Kundinnen und Kunden der Organisation.

Eine interkulturelle Öffnung der Räumlichkeiten nimmt all diese Dimensionen in den Blick und fragt, ob sie den verschiedenen Ansprüchen einer kulturell diversifizierten Gesellschaft gerecht werden: Bieten die Räumlichkeiten beispielsweise den Kundinnen und Kunden Orientierung – auch wenn sie über keine guten Deutschkenntnisse verfügen? Sind Einzelberatungen räumlich möglich, wenn sensible oder als privat empfundene Themen besprochen werden sollen? Können sich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Räumlichkeiten wohl fühlen, oder sind sie stark durch bestimmte kulturelle Vorstellungen geprägt? Ist das Verpflegungsangebot – sofern vorhanden – für alle kulturell annehmbar? Spiegelt die Organisation beispielsweise in ihren Bildern und Symboliken auch die Vielfalt ihrer Kundschaft wider? Es muss der Anspruch einer interkulturell geöffneten Organisation sein, diese Fragen in Bezug auf die Gestaltung ihrer Räumlichkeiten zu reflektieren. Sowohl in der Ausländerbehörde als auch in der Volkshochschule wurde dies als Handlungsfeld identifiziert.

Laut der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Abteilungen gab es einigen Optimierungsbedarf im Hinblick auf die Räumlichkeiten. Der Wartebereich in der Volkshochschule wurde angenehmer und einladender gestaltet, zum Beispiel durch Bereitstellung von Zeitungen, Wasserspendern, Bänken, Pflanzen und Spielsachen. Es wird empfohlen, sich die Räumlichkeiten und Wartebereiche aus Sicht der Zielgruppe mit Migrationshintergrund anzusehen und evtl. umzugestalten.

- Wartebereiche und insbesondere Eingangsbereiche in publikumsintensiven Bereichen kultursensibel gestalten

### **Es gibt ein finanzielles Budget für interkulturelle Öffnung**

*Es gibt ein Budget, aus dem interkulturelle Öffnungsmaßnahmen finanziert werden.*

Nicht alle Maßnahmen interkultureller Öffnung kosten zwangsläufig Geld, für andere ist ein finanzielles Budget jedoch notwendig. Damit ist nicht zwangsläufig gemeint, dass beispielsweise in einer kommunalen Haushaltsplanung ein fester Posten für die interkulturelle Öffnung der Verwaltung eingerichtet ist. Klar ist jedoch, dass beispielsweise die regelmäßige interkulturelle Fortbildung der Mitarbeitenden, die Überwindung von Sprachbarrieren, aber auch die Neukonzeption und Veränderung von Angeboten oder Prozessen direkte finanzielle Mittel benötigt. Auch indirekt fallen durch die Beschäftigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Umsetzung des Veränderungsprozesses Kosten in Form von Personalkosten an. Soll interkulturelle Öffnung mehr als ein Lippenbekenntnis sein, müssen diese Tatsachen bei einer strategischen Entscheidung mit bedacht werden.

Kommunale Verwaltungen können sich dafür die von Landes- und Bundesebene regelmäßig veröffentlichten Förderprogramme nutzbar machen, mit denen sich Maßnahmen der interkulturellen Öffnung realisieren lassen. So kann der Prozess – da wo er direkte Kosten produziert – auch bei angespannter Haushaltslage fortgeführt werden.

Lediglich 12 % der Mitarbeiterschaft der Verwaltung Gießen gaben an, dass solche finanziellen Rahmenbedingungen in ihrer Abteilung geschaffen worden sind. Hingegen 28,7 %, dass keine finanziellen Mittel speziell für interkulturelle Öffnungsmaßnahmen bereitgestellt werden, dem weitaus größten Teil der Befragten ist die finanzielle Ausgestaltung dieses Bereiches nicht bekannt. Deutlich mehr Führungskräfte (20,5 %) wissen von der Bereitstellung finanzieller Mittel für die interkulturelle Öffnung. Bei der Mitarbeiterschaft gaben lediglich 10,3 % der Befragten an zu wissen, ob finanzielle Mittel für die interkulturelle Öffnung zu Verfügung stehen. Folglich scheint es von Nöten zu sein, ein ausreichendes

finanzielles Budget für die interkulturelle Öffnung bereit zu stellen, und solche Rahmbedingungen auch für die Mitarbeiterschaft transparenter zu machen.

- Recherche zu bestehenden Förderprogrammen
- Bereitstellung eines finanziellen Budgets
- transparente Kommunikation der finanziellen Rahmbedingungen

### 3.4 Prozesse

**Der Prozess der interkulturellen Öffnung wird in der Organisation intern und extern kommuniziert.**

*Der Prozess der interkulturellen Öffnung wird regelmäßig intern kommuniziert.*

*Der Prozess der interkulturellen Öffnung wird regelmäßig extern kommuniziert.*

Im Verständnis der Personal- und Organisationsentwicklung muss interkulturelle Öffnung von der Führungsebene aus intern initiiert und dort auch regelmäßig thematisiert werden: Da es sich bei interkultureller Öffnung um einen dynamischen Veränderungsprozess handelt, benötigt sie die Unterstützung von Führungskräften, welche die notwendige institutionelle Autorität besitzen, um der Mitarbeiterschaft zu signalisieren, dass beispielsweise Veränderungen im Arbeitsablauf oder in den Organisationsstrukturen dafür erfolgen müssen. Ohne diese Unterstützung bekommt die interkulturelle Öffnung der Verwaltung nicht genügend Gewicht, um die notwendigen Optimierungsprozesse durchsetzen und dauerhaft verankern zu können. Ein entscheidender Erfolgsfaktor der Arbeit der Pilotabteilungen war die aktive Teilnahme der Führungskräfte und deren aktive Kommunikation mit Mitarbeitenden bezüglich des Prozesses.

Als Empfehlung für die Stadtverwaltung in Gießen heißt das, dass interkulturelle Öffnung regelmäßig intern kommuniziert werden sollte, initiiert durch die Führungsebene. Dies kann beispielsweise in regelmäßigen Meetings oder Informationsmails im Intranet erfolgen.

Interkulturelle Öffnung ist ein Prozess, auf den die Verwaltung stolz sein kann und der in der Bevölkerung mit und ohne Migrationshintergrund bekannt gemacht werden sollte. Dazu sind zielgruppengerechte Medien zu nutzen (Zeitungen, elektronische Medien usw.). Eine weitere Möglichkeit mit den Erfolgen und den umgesetzten Maßnahmen in die Öffentlichkeit zu gehen, ist die Einbeziehung von Schlüsselpersonen in der Bevölkerung mit Migrationshintergrund sowie die Migrantenvereine.

- regelmäßige Meetings zum Thema interkulturelle Öffnung, initiiert durch Führungsebene
- regelmäßige Informationsmails
- Medien und Schlüsselpersonen als Kommunikationshilfe nach außen nutzen

**Es existieren geeignete Kommunikationsmittel und -wege, um Menschen mit Migrationshintergrund auch bei Sprachbarrieren zu erreichen**

*Über die Angebote wird in mehrsprachigen Flyern informiert.*

*Strukturelle Lösungen (interner/externer Dolmetscherpool o.ä.) werden für zugewanderte Kundinnen und Kunden entwickelt, um Sprachbarrieren zu überbrücken?*

Kommunikation mit den Einwohnerinnen und Einwohnern mit Migrationshintergrund war ein zentrales Thema bei der Volkshochschule und der Ausländerbehörde. Dabei ging es zum Beispiel um die Vermittlung der angebotenen Dienstleistung. Mehrsprachige Informationen sind ein Weg, um die Zielgruppe zu erreichen. An vielen Stellen erscheint es sinnvoll, die Informationen nicht mehrsprachig, sondern in „einfachem Deutsch“ ergänzt durch Piktogramme zu halten. Aus diesem Grund hat sich die Ausländerbehörde entschieden, bei der Erstellung eines Flyers, der wichtige strukturelle Änderungen bekannt machen soll, stärker auf Piktogramme zu setzen und die Sprache möglichst klar und einfach zu halten. Darüber hinaus ist zu prüfen, ob die schriftliche Vermittlung von Information die zielgruppenadäquate Ansprache ist. Oftmals setzen Menschen mit anderen kulturellen Hintergründen mehr auf mündliche Kommunikation. Direkte Ansprechpartner und Kontakt zu den Schlüsselpersonen in der Migrantengemeinschaft können hier erfolgreichere Formen der Ansprache sein. Die Volkshochschule hat aus diesem Grund entschieden, ergänzend zu den schriftlichen Informationen, die Informationsweitergabe stärker mündlich zu verfolgen.

Laut der Befragung der Mitarbeiterschaft in der Verwaltung Gießen geben knapp 70 % der Befragten an, keine mehrsprachigen Hilfsmittel in ihrem Aufgabenbereich zu verwenden. Mehrsprachiges Informationsmaterial wird von den Befragten im Bereich der Maßnahmen am häufigsten genannt. Es hat allgemein den Vorteil, dass es sich relativ einfach und kostensparend erstellen lässt und den Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund den Zugang zu Leistungen und Angeboten der Verwaltung deutlich erleichtern kann. In den Freitextkommentaren geben einige Befragte an, dass auf andere Hilfsmittel, wie Bücher oder Dolmetscher, zurückgegriffen werde.

Aus den Ergebnissen gehen folglich Maßnahmen betreffend der benötigten Hilfsmittel hervor - Mehrsprachiges Kommunikations- und Informationsmaterial wird zur Hilfestellung der Mitarbeiter benötigt, um Menschen mit Migrationshintergrund adäquat zu erreichen und zu beraten. Da in der gesamten Stadtverwaltung fast zwei Drittel aller Mitarbeitenden im täglichen Berufsleben mit interkulturellen Unterschieden in der Kommunikation konfrontiert werden, sind strukturelle Lösungen in Form von Kommunikationsmitteln und -wegen ein wichtiger Handlungsschritt.

Als Ergebnis des Projektes wurde ein an die Kundengruppen orientierter Flyer über die Veränderung der Prozesse in der Ausländerbehörde gestaltet.

- Informationen in „einfachem Deutsch“ ergänzt durch Piktogramme wiedergeben
- Nutzen von direkten Ansprechpartnern und Schlüsselpersonen zur Informationsweitergabe
- zentrale Ansprechpersonen zur Überbrückung von Sprachbarrieren



### **Ergriffene Maßnahmen und ihre Zielerreichung werden evaluiert**

*Evaluation und Controlling der IKÖ-Maßnahmen sind als feste Aufgaben definiert*

*Es gibt eine zentrale Ansprechperson/„Kümmerer“ für die Evaluation.*

*Es gibt einen regelmäßigen Evaluationsbericht zur interkulturellen Öffnung.*

Eine interkulturelle Öffnung stellt den Anspruch, dass man sich als lernende Organisation immer wieder auf die sich ständig verändernden Ansprüche der Einwanderungsgesellschaft einstellt. Das bedeutet, dass die Erreichung der selbstgesteckten Ziele immer wieder überprüft und die dafür notwendigen Maßnahmen bei Bedarf ergänzt werden müssen. Eine solche Überprüfung in Form einer regelmäßigen Evaluation sichert das Qualitätsmanagement des interkulturellen Öffnungsprozesses und schafft sowohl für die eigene Organisation als auch für die Öffentlichkeit die notwendige Transparenz.

Es sollte eine zentrale Ansprechperson für IKÖ-Maßnahmen als „Kümmerer“ benannt werden, welche sich um den Fortschritt und auch um regelmäßige Evaluationen kümmert, um Überblick über den Prozess und die Fortschritte zu erhalten.

- zentrale Ansprechperson zur Begleitung der Maßnahmenumsetzung/Fortschritte
- Ernennung eines Verantwortlichen für regelmäßige Evaluationsberichte

# Impressum

## **Herausgeber**

imap GmbH  
Institut für interkulturelle  
Management- und Politikberatung

Sternstraße 58  
40479 Düsseldorf

Telefon: 0211/513 69 73-0  
Telefax: 0211/513 69 73-39

## **Redaktion**

imap GmbH  
Institut für interkulturelle  
Management- und Politikberatung

Sternstraße 58  
40479 Düsseldorf

Telefon: 0211/513 69 73-0  
Telefax: 0211/513 69 73-39

[www.imap-institut.de](http://www.imap-institut.de)

Stand: März 2015