
Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

Weltoffen, bürgernah und kompetent!

Kommunen als Spiegel einer vielfältigen Gesellschaft

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Wir bedanken uns bei der Volkshochschule Landkreis Mecklenburgische Seenplatte, Standort Neubrandenburg, für die Unterstützung unseres Fotoshootings.

© 2014 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Verantwortlich: Claudia Walther

Mitarbeit: Roman Wink

Lektorat: Heike Herrberg

Herstellung: Christiane Raffel

Umschlaggestaltung: Elisabeth Menke

Bildnachweis: Luis Santos/Fotolia.com (Umschlag), BMAS/Bildschön (S. 53, 54),

Thomas Kunsch (S. 5, 7, 17, 29, 35, 39, 82, 88, 94, 98, 101, 105),

alle übrigen Abbildungen mit freundlicher Genehmigung der porträtierten Städte und Gemeinden.

Satz und Druck: Hans Kock Buch- und Offsetdruck GmbH, Bielefeld

ISBN 978-3-86793-504-3

www.bertelsmann-stiftung.de/verlag

Einleitung	5
Von der Theorie zur Praxis: Interkulturelle Öffnung von Kommunen und öffentlicher Verwaltung	7
<i>Martina Eckert</i>	
Interkulturelle Öffnung der kommunalen Verwaltung – Bestandsaufnahme	17
<i>John Siegel</i>	
Interkulturelle Öffnung in sieben Schritten	29
<i>Alfred Reichwein, Khadidja Rashid</i>	
»Mehr Migranten in den öffentlichen Dienst!« Welche Hürden können den Zugang erschweren?	35
<i>Christine Lang</i>	
Kommunen als Spiegel einer vielfältigen Gesellschaft Praxisbeispiele aus Städten, Kreisen und Gemeinden	39
<i>Beate Ramm</i>	
Frankfurt: Ein Zehnpunkteplan für gemeinsames Handeln	40
Leipzig: Willkommenskultur als Zukunftschance einer Großstadt mit Metropolfunktion	43
Erfurt: Ausländische Studierende als Wachstumsmotor für eine bunte Kulturstadt	46
Hamburg: Eine Zielzahl gibt das Tempo vor	49
Köln: »Probearbeiten« in der Verwaltung für junge Migrantinnen und Migranten	53
München: Vorreiterin bei interkultureller Öffnung in Verwaltung und Ausländerbehörde	56
Regensburg: Mehr Willkommenskultur für ausländische Fachkräfte am Arbeitsplatz und im Alltag	59
Hannover: Lokaler Integrationsplan mit Erfolgskontrolle	61
Wiesbaden: Chancen und Potenziale von Menschen mit Berufsbiografien	63
Kreis Offenbach: Vielfalt als Standortfaktor und Markenzeichen	65
Landkreis Ostprignitz-Ruppin: Umfassende Strategie und Leitbild einer Willkommenskultur	68
Bremen: Interkulturelles Personalmanagementkonzept	70
Metropole Ruhr: Kulturelle Vielfalt als Chance und Markenzeichen der Region	73
Berlin-Neukölln: »Zur Integration gibt es keine Alternative!«	76
Kommunaler Qualitätszirkel zur Integrationspolitik	81
Neue Zuwanderung aus Südosteuropa – Schwerpunkt Bulgarien und Rumänien	82
<i>Claudia Walther</i>	

OPENCities – Offenheit als ein Erfolgsfaktor für Städte	88
<i>Andrea Wagner</i>	
Kreuzen gegen den Wind:	
Wie Stolpersteine bei der interkulturellen Öffnung von Ausländerbehörden zu überwinden sind	91
<i>Helmuth Schweitzer</i>	
Willkommens- und Anerkennungskultur – unterschiedliche Konzepte eines chancenreichen Begriffs	94
<i>Sebastian Lemke</i>	
Interkulturelle Öffnung – Kulturwandel und Migranten in Führungspositionen	98
<i>Martin Wilhelm</i>	
Wie offen ist die Feuerwehr?	
Engagement von Migranten und Migrantinnen in Vereinen	101
<i>Maren von Wilmes, Vera Hanewinkel</i>	
Die interkulturelle Öffnung der Jugendverbandsarbeit	105
<i>Ansgar Drücker</i>	
Netzwerk mit Kopf, Hand und Fuß – Ansatz zur Stärkung kooperativer Integrationsarbeit	107
<i>Dagmar Bode, Jan Lorenz Wilhelm</i>	
Cities of Migration: Beispiele guter Praxis weltweit	112
Die Autorinnen und Autoren	113
Abstract	114

Netzwerk mit Kopf, Hand und Fuß – Ansatz zur Stärkung kooperativer Integrationsarbeit

Dagmar Bode, Jan Lorenz Wilhelm

Wie kann ehrenamtliche Integrationspolitik gestärkt werden? Wie können Integrationsnetzwerke nachhaltig gestaltet werden? Ein großer Teil der Verantwortung liegt nach Auffassung von Prof. Michael Bommes bei den Kommunen im Hinblick auf die soziale und wirtschaftliche Integration von Menschen (vgl. Bommes 2006: 11 ff.). Die immer stärkere soziale Polarisierung in deutschen Städten hat zur Folge, dass gerade in sozial benachteiligten Stadtteilen immer mehr Gruppen sozioökonomisch exkludiert sind. Über quartiersbezogene Konzepte und quartiersorientierte Netzwerke kann versucht werden, sozioökonomische Integrationsprozesse zu optimieren (vgl. Filsinger 2009: 288).

Viele Kommunen wurden dieser Verantwortung gerecht, indem sie während der Umsetzung sozial-integrativer Förderprogramme regionale Netzwerke zunächst zur Integration von Menschen mit Migrationshintergrund aufbauten (vgl. Reimann und Schuleri-Hartje 2005: 4 ff.). Im weiteren Programmverlauf erweiterten dann die Akteure in den Kommunen ihren Handlungsradius und die Zielgruppen. Mittlerweile bezieht sich die Arbeit der Akteure auf die Integration von gesellschaftlich benachteiligten Menschen (zum gesellschaftlichen Integrationsbegriff vgl. Goeke 2007; Bommes 2006; Nassehi 1997). Dieser Beitrag stellt am Beispiel eines Projektes in Belm (Niedersachsen) zur Diskussion, welche Herausforderungen ein Integrationsnetzwerk meistern muss und wie es durch externe Anleitung schrittweise gestärkt werden kann.

Kooperative Integrationsarbeit kostet viel Kraft

Die Gemeinde Belm im Landkreis Osnabrück befindet sich mit dem Stadtteil Belm Powe seit 2000 in dem Bundesländer-Programm »Soziale Stadt«. Die Kommune hat sich erfolgreich auf weitere sozial flankierende Förderprogramme beworben. 2005 wurde Belm Bundessiegerin des deutschlandweit ausgeschriebenen Wettbewerbs der Bertelsmann Stiftung in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium des Innern (BMI) »Erfolgreiche Integration

ist kein Zufall. Strategien kommunaler Integrationspolitik«. Heute blicken alle beteiligten Akteure in Belm auf 23 Jahre intensive und erfolgreiche Arbeit zurück.

Eine zentrale Säule dieser erfolgreichen Integrationsarbeit war stets die umfassende Zusammenarbeit von hauptamtlichen Akteuren und einer sehr engagierten Zivilgesellschaft. Die Stärke des Netzwerks resultiert aus der Fähigkeit, sich ständig zu erneuern und anzupassen: Fortlaufend entwickeln sich neue Kooperationsbeziehungen, neue Integrationsansätze, neue Projektideen, neue Partnerstrukturen (vgl. Abb. 1).

Diese Netzwerkanpassungen erfordern belastbare Akteursbeziehungen und kosten viel Energie und Kraft. Zwischen 2007 und 2009 wurde in Belm eine zunehmende Ermüdung aller Netzwerkakteure ersichtlich. Die gut angelegten Kooperations- und Kommunikationsstrukturen ließen das Bild »eines ausgeleiterten, am Boden schleifenden Gummitwists« entstehen.

Dementsprechend wurde in der Gemeinde Handlungsbedarf gesehen und ein Projekt zur Stärkung des regionalen Netzwerks initiiert. Gefördert wurde das zwischen Oktober 2009 und März 2013 laufende Projekt vom ESF-Programm »Stärken vor Ort«.

Projektansatz: Mit modularen Workshops Kraft tanken

»Netzwerk mit Kopf, Hand und Fuß« bringt zum Ausdruck, dass dieses Projekt das Thema »Netzwerk« auf drei unterschiedlichen Ebenen auf Basis systemischer Bera-

Abbildung 1: Austausch zwischen Akteuren des regionalen Netzwerks



tungsansätze behandelt hat (vgl. Rolfes und Wilhelm 2012, 2013). »Kopf« drückt die kognitive Ebene aus und steht für Definitionen, Strategien und Maßnahmen. »Hand« verweist auf das Emotionale und schließt Themen wie Vertrauen, Nähe-Distanz, stabile persönliche Zonen

und Kraftfelder ein. »Fuß« schließlich steht für Bewegung, Dynamik und Perspektivwechsel (z.B. durch Aufstellungsarbeit, Empathieübungen und Wandelphasen).

Abbildung 2 gibt einen Überblick über die Projektarchitektur. Insgesamt wurden fünf Workshops zu fünf

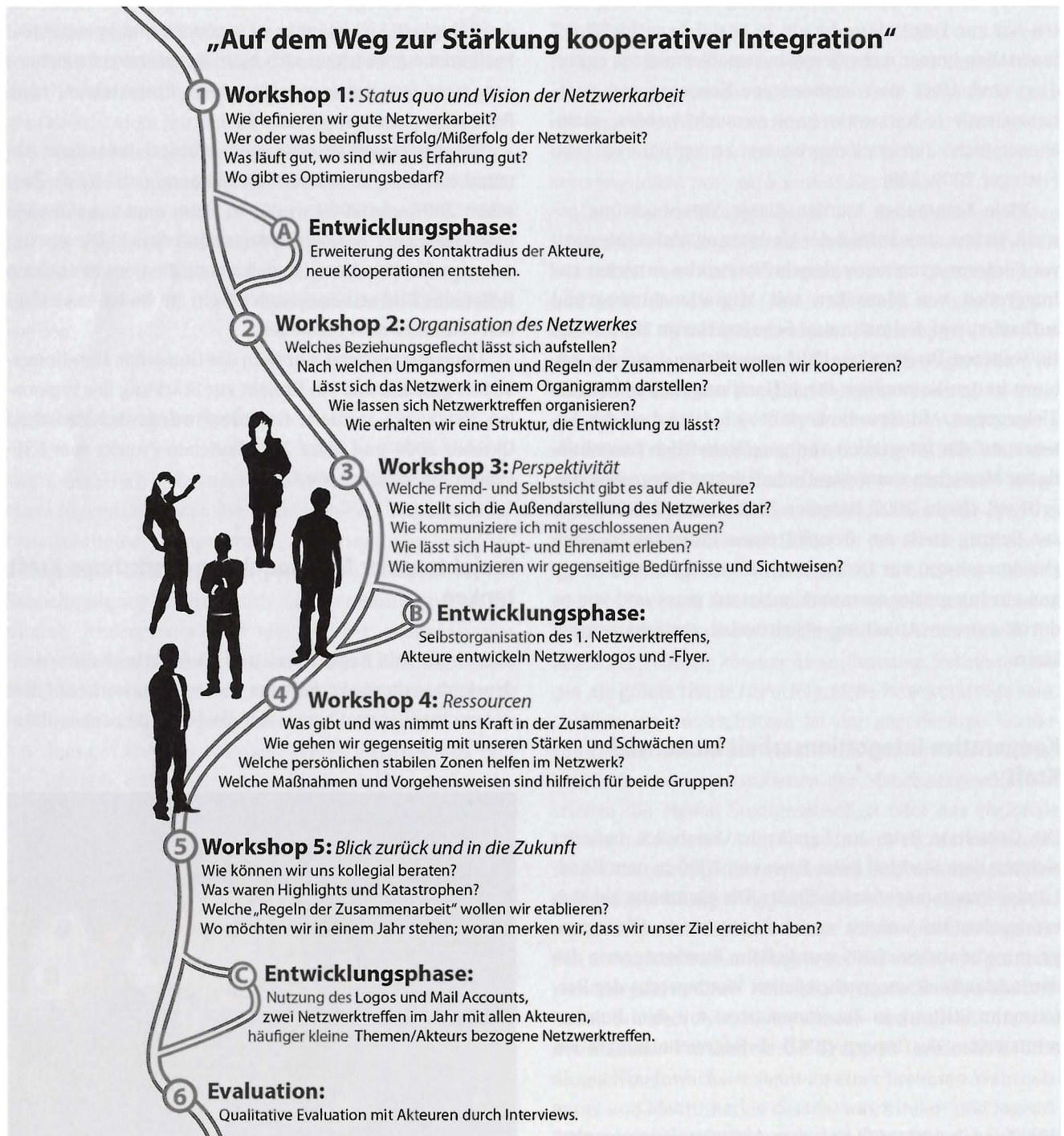


Abbildung 2: Projektarchitektur: »Etappen zur Stärkung eines Netzwerks«

Schwerpunktthemen durchgeführt. Jedes Thema wurde auf den drei Ebenen (»Kopf«, »Hand« und »Fuß«) vertieft. Vor den Workshops wurden Telefoninterviews geführt, um Informationen zum Entwicklungsstand der Netzwerkakteure zu bekommen. Insgesamt wurden Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus 24 Institutionen für die Workshops gewonnen – Ehrenamtliche als auch Hauptamtliche.

Reflexion: Wo steht das Netzwerk heute?

Zur Evaluierung und Reflexion des Projektes wurden im Frühjahr 2013 mit ausgewählten Teilnehmenden des Projektes sowie mit dem Ersten Gemeinderat von Belm Interviews geführt. Die Auswertung zeigte, dass der ganzheitliche Projektansatz sehr positiv wahrgenommen wurde. Besonders die Methoden auf den Ebenen »Hand« und »Fuß« wurden als »so noch nicht erlebt« und als wunderbare Ergänzung zur kognitiven Auseinandersetzung mit dem Netzwerk gewertet.

Wertgeschätzt wurde, dass Ehrenamtliche und Hauptamtliche zunächst getrennt und dann gemeinsam in den Workshops gearbeitet haben. Dies hat Hemmschwellen zwischen beiden Gruppen verringert und zu einem besseren gegenseitigen Verständnis geführt. Bemängelt wurde, dass nicht alle angesprochenen Akteure das Angebot wahrgenommen hätten. Dadurch würden bestimmte Lücken im Netzwerk weiterhin bestehen. In den Interviews wurden drei positive Veränderungen deutlich:



Abbildung 4: »Sozial vernetzt für Belm« – Schülerinnen stellen neues Logo und Flyer vor

»Ein großes Spinnennetz mit vielen kleinen Netzen«

Insgesamt stellt sich das Netzwerk heute strukturell gefestigter dar als 2009. Zurzeit finden zweimal jährlich selbst organisierte große Netzwerktreffen statt. Reihum übernimmt eine Institution die Verantwortung und lädt alle anderen Akteure zu sich in die Einrichtung ein. Die Resonanz sei sehr positiv: »Es ist erstaunlich, wenn wir einladen, dass alle Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen kommen, auch um 18:00 Uhr.« Darüber hinaus wurden aus dem Netzwerk heraus ein Logo entworfen und ein Flyer entwickelt (vgl. Abb. 4). Dies helfe, die Ziele des Netzwerks nach außen sichtbarer zu machen. Gleichzeitig fördere es Zusammenhalt und Identität.

Neben Aktionen im großen Netzwerk finden auch Treffen in kleineren Gruppen statt. In einem neu gegründeten Arbeitskreis arbeiten seit Februar 2013 Netzwerkakteure an dem Integrationsleitbild für Belm. Diese unterschiedlichen Vernetzungen lassen das Ganze wie ein großes Spinnennetz mit vielen kleinen Netzen erscheinen.

Abbildung 3: Übung zur Sichtbarmachung des Beziehungsgeflechts

»In den Workshops hat man sich besser kennengelernt – das fördert die Zusammenarbeit und ist die Basis.«

Die Interviewpartner bestätigten, was schon in den Feedbackrunden der Workshops spürbar war: Die Akteure sind näher zusammengedrückt, haben sich besser kennengelernt. »Die Auflösung der Schwierigkeiten zwischen den Einrichtungen wäre ohne die Workshops nicht möglich gewesen«, so ein Teilnehmer. Auch die anschließenden Aktionen – wie die gemeinsame Erstellung des Logos und Flyers – hätten den Zusammenhalt gestärkt und das Gefühl von Konkurrenz verringert. Die Möglichkeit, einfach Kontakt aufzunehmen und niedrigschwellig auf andere Institutionen zugehen zu können, habe die gegenseitige Unterstützung und Zusammenarbeit deutlich vereinfacht.

»Workshops waren ein Start, um wieder gestärkt an einem Strang zu ziehen.«

Die gefestigten Netzwerkstrukturen und die gestiegene Wertschätzung legten die Basis für die gemeinsame Integrationsarbeit und die Nutzung von Synergien. Dazu zählt zum einen die verbesserte Abstimmung von Aktivitäten – wie etwa Unterstützungsdienstleistungen für Quartiersbewohner. Ein Interviewpartner sagte: »Aufgrund des internen Netzwerkes gibt es weniger Schlupflöcher für die Klienten.« Neben diesem verbesserten Informationsfluss werden gemeinsam neue Projekte angegangen. »Wir nehmen uns Zeit, gemeinsame Dinge zu erarbeiten, auf den Weg zu bringen, das gibt Energie.« Und diese Energie entstehe – so eine andere Gesprächspartnerin, »weil ganz konkret was dabei rumkommt.«

Dazu zählten nicht nur netzwerkbezogene Projekte, sondern gerade auch solche, die das lokale Angebot zur Integration verbesserten. Drei konkrete Beispiele: Die bis heute noch aktiven Lesepatzen sind aus einer Kooperation zwischen dem ehrenamtlichen Seniorenbeirat und der Förderschule entstanden. Insgesamt fünf Seniorinnen und Senioren unterstützen Schülerinnen und Schüler beim Lesen. Die Teilung einer gemeinsamen Personalstelle (FSJ-Stelle) zwischen Kindertreff (kath. Kirche) und der Förderschule ist ein zweites Beispiel. »Das war eine gute Sache für beide Seiten und sehr wertvoll«, so die Beteiligten. Und schließlich konnten für den Präventionsrat

einige Teilnehmende reaktiviert werden. Möglich wurde dies, weil sich die beteiligten Akteure während der Workshops persönlich (wieder) kennengelernt hatten.

Resümee

Zweifelsohne konnte das Projekt positive Impulse zur Stärkung des Netzwerks setzen. Als besonders wertvoll erwiesen sich die Stabilisierung der Netzwerkstruktur und die verbesserte Vertrauensbasis zwischen den Akteuren. Um dies zu erreichen – so zeigten die Interviews –, war es elementar, sich nicht nur kognitiv mit dem Netzwerk auseinanderzusetzen, sondern anhand vielfältiger Methoden eher ungewöhnliche Themen wie »Kraftfelder«, »stabile Zonen« und »kollegiale Beratung« zu vertiefen.

Inwieweit das Netzwerk in den nächsten Jahren ermüden kann, hängt nun nicht nur von den Akteuren ab, sondern entscheidend von den Rahmenbedingungen. Dies betrifft die Anforderungen und Erwartungen an das Netzwerk sowie den Netzwerksupport anhand von Dienstleistungen und Fördermitteln. Wie die Erfahrungen mit dem Integrationspreis von Bertelsmann Stiftung und BMI gezeigt haben, geht es dabei neben finanziellen Aspekten sehr stark um die Wertschätzung erfolgreicher Arbeit. Die Ehrung der Netzwerkakteure 2005 in Berlin durch Bundesinnenminister Schily wurde – so ein Interviewpartner – als motivierendes Signal verstanden, einen gesellschaftlich wichtigen Beitrag geleistet zu haben. Das Preisgeld ist damals gleichmäßig an alle aktiven Akteure verteilt worden, hieß es aus der Gemeindegemeinschaft, denn »nur über sie war es möglich, die Arbeit zu leisten und somit den Preis zu gewinnen«.

Die Akteure befürchten, dass sich in den nächsten Jahren durch auslaufende Förderprogramme die Unterstützung des Netzwerks verringern wird, die Erwartungen jedoch gleich hoch bleiben. Sollte es so weit kommen, wären Workshops zum Thema »Wie grenze ich mich ab?« und »Wie reduzieren wir Erwartungen?« zum Schutz der Akteure angebracht.

Literatur

Bommes, Michael. »Kommunen als Moderatoren sozialer Integration«. *Integrationslotsen für Stadt und Landkreis Osnabrück. Grundlagen, Evaluation und Perspektiven*

- eines kommunalen Modellprojektes. Hrsg. Michael Bommers und Holger Kolb. IMIS-Beiträge 28/2006. 11–24.
- Filsinger, Dieter. »Entwicklung, Konzepte und Strategien der kommunalen Integrationspolitik«. *Lokale Integrationspolitik in der Einwanderungsgesellschaft. Migration und Integration als Herausforderung von Kommunen*. Hrsg. Frank Gesemann und Roland Roth. Wiesbaden 2009. 279–296.
- Goeke, Pascal. »Drei Blicke und ein Problem – Migrationsforschungen und das ungebrochene Verhältnis zum Gegenstand«. *Geographische Zeitschrift* 4 2007. 179–198.
- Nassehi, Armin. »Inklusion, Exklusion – Integration, Desintegration. Die Theorie funktionaler Differenzierung und die Desintegrationsthese«. *Bundesrepublik Deutschland: Auf dem Weg von der Konsens- zur Konfliktgesellschaft, Band 2: Was hält die Gesellschaft zusammen?* Hrsg. Wilhelm Heitmeyer. Frankfurt a. M. 1997. 113–148.
- Reimann, Bettina, und Ulla Schuleri-Hartje. »Integration von Migrantinnen und Migranten im Stadtteil«. *Soziale Stadt info* 17/Sept. 2005. 2–8.
- Rolfes, Manfred, und Jan Lorenz Wilhelm. »2 Akteure = 3 wertvolle Ideen: Regionalökonomische Akteurs- und Bürgerbeteiligung unter Einsatz systemischer Beratungsansätze«. *Regionales Zukunftsmanagement. Band 6: Regionalökonomie*. Hrsg. Wolfgang George und Thomas Berg. Lengerich 2012. 173–182.
- Rolfes, Manfred, und Jan Lorenz Wilhelm. »Gemeinsam für mehr Lebensqualität in Wilhelmshaven: Systemische Beratungsansätze in der Präventionsarbeit«. *Forum Kriminalprävention* 1 2013. 22–31.
- Wilhelm, Jan Lorenz. *Wozu Evaluation? Organisationssysteme bewerten Stadtteolförderung mit Kalkül*. Potsdam 2012.