



Kommunales Handlungskonzept  
„Interkulturelle Öffnung  
der Verwaltung“  
Stadt Mönchengladbach



# Kommunales Handlungskonzept „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung“ Stadt Mönchengladbach

1.	<b>Einleitung</b> .....	4
2.	<b>Interkulturelle Öffnung der Verwaltung</b> .....	4
2.1	Begriffsdefinitionen .....	4
2.2	Die Ebenen interkultureller Öffnung .....	5
2.3	Der Prozess interkultureller Öffnung .....	6
3	<b>Das KOMM-IN-Projekt der Stadt Mönchengladbach</b> .....	7
3.1	Die Erstellung eines Konzepts interkultureller Öffnung .....	7
3.2.	Die Durchführung von zwei Workshops.....	8
3.2.1	Ergebnisse des ersten Workshops.....	9
3.2.2.	Ergebnisse des zweiten Workshops – Interkulturelle Öffnung in drei ausgewählten Fachbereichen .....	12
3.2.3.	Fachbereich 11 .....	12
3.2.3.1.	Ist-Analyse.....	13
3.2.3.2.	Maßnahmenentwicklung .....	13
3.2.4.	Fachbereich 31 .....	14
3.2.4.1.	Ist-Analyse.....	14
3.2.4.3.	Maßnahmenentwicklung .....	15
3.2.5.	Fachbereich 51 .....	15
3.2.5.1.	Ist-Analyse.....	16
3.2.5.3.	Maßnahmenentwicklung .....	16
4.	<b>Ausblick</b> .....	17
5.	<b>Anhang</b> .....	18

# Einleitung

Die Stadt Mönchengladbach hat Maßnahmen ergriffen, um die Integration der Menschen mit Migrationshintergrund noch aktiver voranzutreiben. Im Rahmen der Förderung des Landesprogrammes KOMM-IN NRW wird das Projekt „MG – Die Integrative“ durchgeführt. Durch dieses Projekt soll die strategische Steuerung der kommunalen Integrationsarbeit auf verschiedenen Ebenen der Stadt vorgenommen werden. Das vorliegende Handlungskonzept nimmt dabei die Konzeption des Teilaspektes der interkulturellen Öffnung vor. Aus den Ergebnissen des kürzlich erarbeiteten Demographieberichtes der Personalverwaltung geht hervor, wie dringend notwendig eine frühzeitig erfolgende, qualifizierte Personalakquise für die Zukunft werden wird. Die interkulturelle Öffnung soll dabei helfen, sowohl im Innenverhältnis die Verwaltung auf dem Weg zu einer noch attraktiveren Arbeitgeberin und Ausbilderin zu unterstützen, als auch im Außenverhältnis die Leistungen für und den Kontakt zu Menschen mit Migrationshintergrund zu verbessern.

Dieses Handlungskonzept wird mit einer Erläuterung dessen beginnen, was man unter dem Begriff interkultureller Öffnung versteht, welche Ebenen sie umfasst und wie der konkrete Prozess der interkulturellen Öffnung aussieht. Auf dieser Grundlage sollen die bisherigen – auch partizipativ erfolgten – Arbeitsschritte in der Stadt Mönchengladbach eingeordnet und ihre Ergebnisse analysiert werden. Für drei Fachbereiche wurden im Anschluss prototypisch Arbeitsschritte durchgeführt, die am Anfang der interkulturellen Öffnung stehen: Eine Ist-Analyse bezüglich des derzeitigen Standes der interkulturellen Öffnung, eine Analyse der für den Fachbereich relevanten Akteure sowie die darauf aufbauende Entwicklung konkreter Maßnahmen.

## Interkulturelle Öffnung der Verwaltung

### 2.1 Begriffsdefinitionen

Wenn von interkultureller Öffnung gesprochen wird, ist häufig nicht klar, was damit genau gemeint ist. Das liegt auch daran, dass es in diesem Bereich eine Vielzahl ähnlicher Begriffe gibt – Multikulturalität, Cultural Mainstreaming, interkulturelle Kompetenz, Diversity Management -, die nicht immer völlig trennscharf voneinander unterscheidbar zu sein scheinen.<sup>1</sup> Dieses Handlungskonzept für die Stadtverwaltung Mönchengladbach soll daher mit einer Definition des Terminus der interkulturellen Öffnung starten, um einen Arbeitsbegriff für die nächsten Schritte festzulegen. Dabei soll sich dem Begriff genähert werden, indem er zunächst in seine Bestandteile zerlegt wird.

Die Kultur ist sicherlich einer der am schwersten zu definierenden sozialen Begriffe überhaupt. Aufgrund der großen Vielfalt von Kulturdefinitionen ist es sinnvoll, einen sehr weitgefassten Kulturbegriff zu verwenden, der diese Pluralität einfängt. Bei Auenheimer wird die so definierte Kultur als ein Orientierungssystem verstanden, dass die Wahrnehmung, Bewertung, Handlungen und Kommunikation entscheidend prägt.<sup>2</sup> Dieses Verständnis entspricht auch der mittlerweile allgemein anerkannten Sichtweise, dass Kultur keine statische Größe, sondern im Gegenteil ein veränderbares System ist, dass unter Umständen permanenten Wandlungsprozessen unterworfen ist. „Kultur bedeutet demnach ein dynamisches Diskursfeld, einen ständigen [gesellschaftlichen] Aushandlungsprozess“.<sup>3</sup>

1

2

1 Eine ausführliche Definition der verschiedenen Begrifflichkeiten und ihrer Unterscheidungen findet sich u.a. bei Handschuck, Sabine; Schröer, Hubertus (2012): Interkulturelle Orientierung und Öffnung. Theoretische Grundlagen und 50 Aktivitäten zur Umsetzung, Augsburg, S.33ff. Für dieses Konzept soll aber zunächst eine Klärung des hier zentralen Begriffes der interkulturellen Öffnung genügen.

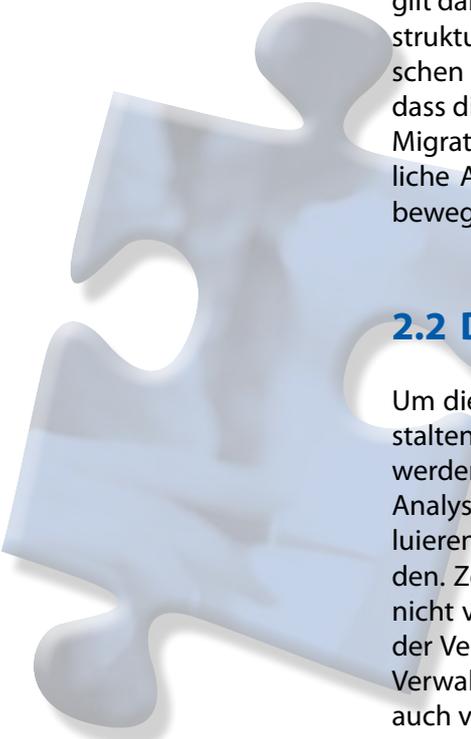
2 Auenheimer, Georg (1999): Notizen zum Kulturbegriff unter dem Aspekt interkultureller Bildung. In: Gemende, Marion; Schröer, Wolfgang; Sting, Stephan (Hrsg.): Zwischen den Kulturen. Pädagogische und sozialpädagogische Zugänge zur Interkulturalität. Weinheim, München, S. 27-36.

3 Handschuck; Schröer (2012:35).



Interkulturalität bedeutet in diesem Zusammenhang die Interaktion zwischen den so beschriebenen Kultursystemen. Darunter wird aber eben nicht die Gegenüberstellung beispielsweise einer deutschen und einer türkischen Kultur verstanden, sondern auch die hybriden Mischformen anerkannt, wie sie sich insbesondere für Zugewanderte entwickeln können. In einem interkulturellen Austausch treffen damit also zunächst verschiedene kulturelle Diskurse aufeinander, die sich gegenseitig beeinflussen und verändern können. Dieses Aufeinandertreffen kann unter Umständen konfliktgeladen sein, es kann zu kulturell bedingten Missverständnissen kommen. Die These der interkulturellen Öffnung ist es, dass diese kulturell bedingten Konfliktsituationen nicht nur im individuellen, direkten Austausch aufkommen, sondern dass sie auch in den Strukturen der Organisationen und Einrichtungen einer Mehrheitsgesellschaft angelegt sein können. Dies kann für Menschen mit Migrationshintergrund in einer Mehrheitsgesellschaft mit einem anderen kulturellen Diskurs eine ausgrenzende Wirkung entfalten: So bauen sich in der Interaktion mit Behörden, Ämtern und Träger der Wohlfahrt Hürden auf, die von Menschen der Mehrheitsgesellschaft so nicht wahrgenommen werden.

Die interkulturelle Öffnung entspricht dabei einem neuen Verständnis des Zusammenlebens in der heutigen Einwanderungsgesellschaft: bis Ende der neunziger Jahre wurde die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund als Versuch gesehen, die als Defizit empfundenen Differenzen zur Mehrheitsbevölkerung auszugleichen. Der neue Ansatz der Integrationsarbeit, zu dem auch die interkulturelle Öffnung gezählt werden kann, nimmt auch die Mehrheitsbevölkerung in den Blick. Es gilt dabei in einer selbstkritischen und reflektierten Analyse die eigenen Herrschaftsstrukturen auf mögliche ausgrenzende, hemmende Mechanismen gegenüber Menschen mit Migrationshintergrund hin zu untersuchen.<sup>4</sup> Unbestritten dabei bleibt, dass die Integration zu großen Teilen auf der individuellen Ebene der Menschen mit Migrationshintergrund zu leisten ist. Integration ist jedoch eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Daher muss sich auch die Mehrheitsgesellschaft in diesem Bereich bewegen und systematische Benachteiligung vermeiden.



## 2.2 Die Ebenen interkultureller Öffnung

Um die interkulturelle Öffnung der Verwaltung der Stadt Mönchengladbach zu gestalten, muss diese als aktiver, selbstreflektierter und dauerhafter Prozess verstanden werden. Interkulturelle Öffnung ist eine Zielvorgabe, die der stetigen selbstkritischen Analyse bedarf. Obschon man sehr konkrete, erreichbare Ziele abarbeiten und evaluieren kann, kann sie als Aufgabe nicht im eigentlichen Sinne abgeschlossen werden. Zentral am Konzept der interkulturellen Öffnung ist jedoch vor allem, dass sie nicht von einem Teil oder sogar nur von einigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltung betrieben werden kann. Sie ist eine Aufgabe, der sich die gesamte Verwaltung in all ihren Teilen stellen muss. Dabei berührt die interkulturelle Öffnung auch verschiedene Dimensionen der Verwaltung:

Auf der **Organisations- und Führungsebene** muss die interkulturelle Öffnung initiiert, gesteuert und überprüft werden. Das bedeutet, dass der Anstoß für eine interkulturelle Öffnung von der Verwaltungsspitze ausgehen muss. Die gesamte Führung muss dabei für diesen Prozess sensibilisiert werden und ihn dauerhaft unterstützen, um interkulturelle Öffnung langfristig als Zielvorgabe der Verwaltung zu etablieren.

Die **Personalebene** ist am direktesten vom interkulturellen Öffnungsprozess betroffen. Hier sind Maßnahmen im Bereich der Personalentwicklung, der Personalauswahl

und der Ausbildungsangebote denkbar. Zentral ist dabei der Erwerb von interkultureller Kompetenz. Diese ist allerdings nicht allein als Technik zu verstehen, die einmal erlernt und fortan erfolgreich angewendet werden kann. Interkulturelle Kompetenz ist auch eine Frage der Einstellung. Es geht darum, das eigene Kommunikationsverhalten zu überdenken, kontinuierlich zu überprüfen und in Gesprächen den möglichen kulturellen, sozialen und rechtlichen Hintergrund des Gegenübers im Blick zu haben, ohne sie oder ihn zu stereotypisieren. So kann interkulturelle Kommunikation erfolgreich gestaltet werden. Im Bereich der Personalauswahl ist zu überprüfen, inwieweit die Verwaltung als Arbeitgeberin für Menschen mit Migrationshintergrund attraktiv ist und wo es mögliche Hemmnisse abzubauen gilt. Das gilt auch für das Ausbildungsangebot innerhalb der Stadtverwaltung.

Auf der **Angebotsebene** muss schließlich überprüft werden, ob die Angebote, Dienstleistungen und Rahmenbedingungen interkulturellen Ansprüchen genügen. Die interkulturelle Öffnung ist letztlich auch eine Maßnahme des Qualitätsmanagements der eigenen Angebote: Es geht darum, den Zugang dazu für Menschen mit Migrationshintergrund niederschwellig zu gestalten, um die Leistungen der Verwaltung in der gleichen Qualität für alle Teile der sozial, ethnisch und kulturell pluralisierten Gesellschaft Mönchengladbachs anbieten zu können. Dies fördert nicht nur das Ansehen der Stadt bei ihren Bewohnerinnen und Bewohnern, sondern hat auch eine positive Auswirkung auf das Zusammenleben, wie auch im Diversity Check der Stadt Wien festgehalten wird: „In jenem Maße, in welchem die Effektivität der Arbeitsprozesse den Bedürfnissen der KundInnen angepasst wird, reduzieren sich ablauf- und kommunikationsbedingte Missverständnisse bzw. Leerläufe und es steigt die Zustimmung bzw. die Zufriedenheit der KundInnen. Vom Nutzen derartiger Maßnahmen profitieren sowohl KundInnen als auch MitarbeiterInnen“<sup>5</sup>

Eine Überarbeitung der **Kooperations- und Vernetzungsebene** ist in diesem Prozess ebenfalls sehr hilfreich. Hiermit ist der Kontakt zu Migrantenorganisationen und Schlüsselpersonen gemeint. Häufig bestehen schon Kontakte zu verschiedenen Stellen der Verwaltung. Wichtig ist es jedoch diese auch entsprechend zu verstetigen. Dazu kann auch das Integrationskonzept der Stadt beitragen. Durch eine verstärkte Vernetzung können die Migrantenorganisationen als Partner im Integrationsprozess gewonnen werden. Für den Themenbereich der interkulturellen Öffnung bedeutet dies, dass über Migrantenorganisationen der Kontakt zu Menschen mit Migrationshintergrund gesucht werden kann, um Bedarfe und die Wahrnehmung von kulturellen Hemmschwellen zu erfahren. So können die Angebote zielgruppengerecht ausgerichtet und Barrieren abgebaut werden. Auch für die Ausbildungsebene, beispielsweise für die Bewerbung in der Stadtverwaltung, können Migrantenorganisationen als Multiplikatoren dienen.

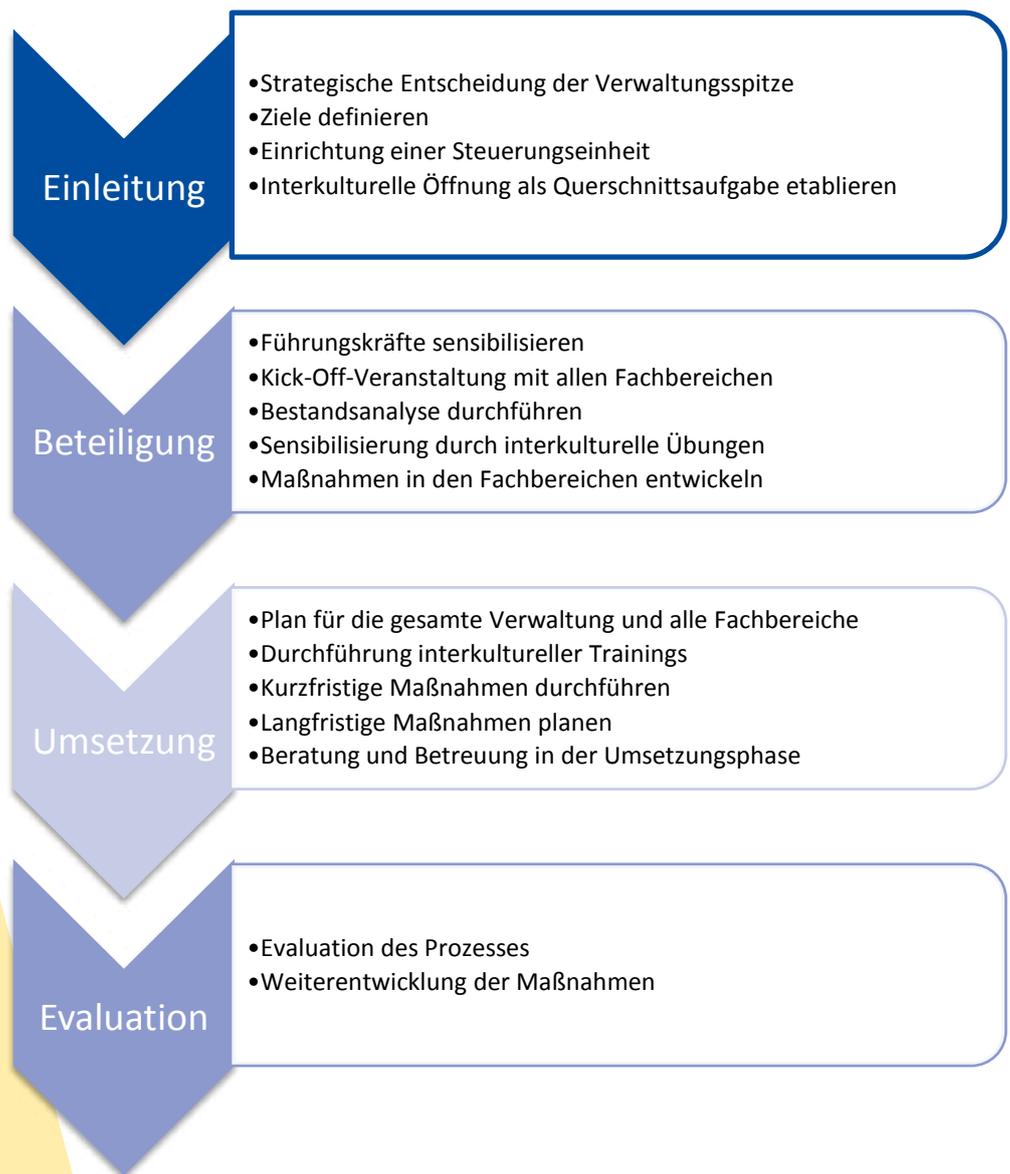
## 2.3 Der Prozess interkultureller Öffnung

Für den Prozess der interkulturellen Öffnung in einer Stadtverwaltung ist eine langfristig angelegte Vorgehensweise sinnvoll, die in einem Zeithorizont von mehreren Jahren angelegt ist. Der Entschluss, die Verwaltung interkulturell zu öffnen, sollte dabei von der Führungsebene ausgehen, um zu gewährleisten, dass sie auch tatsächlich als Leitziel und Querschnittsaufgabe für alle Bereiche etabliert wird. Der Prozess benötigt zudem Ressourcen für eine umfassende Steuerung und qualifizierte Betreuung und Beratung in den verschiedenen Phasen.

<sup>5</sup> Magistrat der Stadt Wien MA 17 – Integration und Diversität Diversity Management (2011): Diversity Check. Leitfaden zur Implementierung des integrationsorientierten Diversitymanagements in der Wiener Stadtverwaltung, Analyse, Entwicklung, Umsetzung, Evaluation, Wien, S.10.

In einer **Einleitungsphase** ist zunächst die Verwaltungsspitze gefragt. Von hier aus müssen strategische Entscheidungen getroffen und konkrete Ziele des Öffnungsprozesses definiert werden. Impulse werden so zunächst von oben nach unten weitergegeben und gesteuert. Dabei muss die interkulturelle Öffnung als positives Ziel formuliert werden, um möglichen Widerständen frühzeitig zu begegnen. Bei manchen Menschen werden Maßnahmen, die dazu dienen, strukturelle Benachteiligung

Abb. 1: Prozess der interkulturellen Öffnung



gen abzubauen, als Vorwurf verstanden. Dies kann zu einer inneren Blockadehaltung führen. Daher muss bereits zu Beginn die Notwendigkeit interkultureller Öffnung deutlich gemacht werden.

Im nächsten Schritt – **der Beteiligungsphase** - werden auch die anderen Teile der Verwaltung in den Prozess mit einbezogen. Dabei ist es wichtig, zunächst Schlüssel- und Führungspersonen in den einzelnen Ämtern und Fachabteilungen für das Thema interkulturelle Öffnung zu sensibilisieren und auch auf dieser Ebene Kick-Off-Veranstaltungen durchzuführen, um hier das Bewusstsein für den strategischen Wandel

fest zu verankern. Aus dieser ersten Phase sollten Promotoren definiert werden, die den Öffnungsprozess proaktiv begleiten. Auch die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen sich mit einbringen können, ihre Erfahrungen sollten maßgeblich in eine Bestandsanalyse mit einfließen. Eine solche Analyse ist für das weitere Vorgehen von großer Bedeutung: Sie ist die Basis für ein selbstkritisches, selbstreflexives Überprüfen der eigenen Strukturen und des eigenen Handelns. Aus der Untersuchung heraus können Maßnahmen entwickelt werden. In dieser Phase können schon erste interkulturelle Schulungen durchgeführt werden. Sie sind in ihrer Funktion als Sensibilisierungsmaßnahme und als Vermittlung interkultureller Kompetenz sowohl Teil der Aktivierung und Öffnung für den Gesamtprozess als auch Teil der Umsetzung.

In der **Umsetzungsphase** muss ein Ablaufplan für die gesamte Verwaltung und die Fachbereiche entwickelt werden, wie die erarbeiteten Ziele und Maßnahmen durchgeführt werden können. Dabei sollte unterschieden werden in kurzfristig durchführbare Maßnahmen – beispielsweise die Beachtung eines interkulturellen Kalenders in der Verwaltung – und eher langfristig anzustrebende Maßnahmen – beispielsweise die Erhöhung der Ausbildungsquote von Jugendlichen mit Migrationshintergrund. Die langfristigen Maßnahmen müssen dabei in den Plan für die Verwaltung mit einbezogen und an ihrer Umsetzung kontinuierlich gearbeitet werden.

Die interkulturelle Öffnung einer Organisation wie der Stadtverwaltung Mönchengladbachs ist eine Aufgabe, die nicht abgeschlossen, sondern stetig weiterentwickelt werden muss. Daher bedarf sie der fortlaufenden internen **Evaluation**. Einige Maßnahmen lassen sich anhand von Kennzahlen überprüfen: Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben an interkulturellen Trainings teilgenommen? Wie viel Prozent der Auszubildenden und Beschäftigten haben einen Migrationshintergrund? Bei anderen Maßnahmen, die mehr auf die Außenwahrnehmung ausgerichtet sind, kann auch die Zusammenarbeit mit Migrantenvereinen oder die Erstellung eines Feedback-Bogens für die Bürgerinnen und Bürger hilfreich sein. Diese können als Betroffene eine Resonanz bezüglich der Veränderungen geben: Was wird als positiv wahrgenommen, in welchem Bereich gibt es noch Bedarfe? Auch die Rückmeldung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann den Prozess der interkulturellen Öffnung voran bringen: Welche positiven und negativen Erfahrungen wurden gemacht? Können Maßnahmen in einem Fachbereich vielleicht als best-practice Beispiel für andere Fachbereiche dienen? Ein regelmäßiger Austausch zwischen allen Beteiligten ist für die Weiterentwicklung der interkulturellen Öffnung zentral.

## Das KOMM-IN-Projekt der Stadt Mönchengladbach

### 3.1 Die Erstellung eines Konzepts interkultureller Öffnung

Das KOMM-IN Projekt der Stadt Mönchengladbach beruht insgesamt auf drei Bausteinen. Als zentraler Baustein wird ein Integrationskonzept für die Stadt entwickelt. In ihm soll die strategische und strukturelle Ausrichtung der Integrationsarbeit in Mönchengladbach festgelegt werden.

3





Als Teil dieser strategischen Neuausrichtung versteht sich auch dieses Handlungskonzept zur interkulturellen Öffnung der Stadtverwaltung Mönchengladbachs, das den zweiten Baustein des Projektes „MG – die Integrative“ bildet. Eine interkulturelle Öffnung ist sowohl Maßnahme als auch Voraussetzung einer erfolgreichen Integrationsarbeit. Ihr Ziel ist es, die Verwaltung und die an sie angrenzenden Regeldienste für Menschen mit Migrationshintergrund zu sensibilisieren, Hemmschwellen abzubauen und die Kommunikation zu verbessern. Dabei ist die interkulturelle Öffnung ebenfalls ein kontinuierlicher Prozess und bedarf daher einer gezielten Steuerung und regelmäßigen Evaluierung.

Der dritte Baustein bearbeitet die interkulturelle Ausrichtung kultureller Einrichtungen und Angebote in der Stadt Mönchengladbach. Durch diese drei Bausteine wird die Stadt Mönchengladbach optimal aufgestellt, um sich mit der Integration von Menschen mit Migrationshintergrund als ganzheitliche Zukunftsaufgabe zu befassen.

### 3.2 Die Durchführung von zwei Workshops

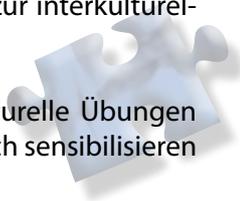


Für die Erstellung dieses Handlungskonzeptes zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung wurden zwei partizipative Workshops mit Vertreterinnen und Vertretern verschiedener Ämter und Fachbereiche durchgeführt. Diese hatten zum einen das Ziel, die interkulturelle Öffnung durch die Ansprache der verschiedenen Teile der Verwaltung zu initiieren. Auf der anderen Seite ist interkulturelle Öffnung auch eine Einstellungsfrage, die nicht ohne die Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung gelingen kann. Oft ist ihnen nicht bewusst, dass sie unter Umständen bereits schon etwas im Bereich der interkulturellen Öffnung tun. Die geleistete Arbeit wird somit wertgeschätzt, die Erfahrungen ernst genommen und für alle weiteren Schritte genutzt. Die Workshops fanden am 17. Januar und am 01. Februar 2012 statt. An ihnen nahmen u.a. Vertreterinnen und Vertreter des Büros des Oberbürgermeisters, der Gleichstellungsstelle, des Fachbereiches „Soziales und Wohnen“, „Kinder, Jugendliche und Familien“, „Schule und Sport“, „Personal“, „Bürger-service“, „Altenhilfe“, der RAA und des Ordnungsamtes teil.

Der erste Workshop sollte erste Grundlagen für die Arbeit an dem Prozess der interkulturellen Öffnung schaffen. Dabei wurde nach einer generellen Einführung in das Thema zusammen mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern eine Zielgruppenanalyse der Menschen mit Migrationshintergrund, die in den Kontakt mit der städtischen Verwaltung treten, durchgeführt. Desweiteren wurden Kulturbegriffe und –dimensionen erläutert, eine Ist-Analyse des derzeitigen Standes der interkulturellen Öffnung in der Verwaltung Mönchengladbachs durchgeführt, um anschließend Ziele und Maßnahmen für den weiteren Prozess zu definieren.

Für den zweiten Workshop, der in ähnlicher Zusammensetzung stattfand, wurden insgesamt drei Fachbereiche ausgewählt, die unterschiedlich aufgestellt sind: Der Fachbereich 11 „Personal“, Fachbereich 31 „Ausländerbehörde“ und Fachbereich 51 „Kinder, Jugend und Familie“. Für diese drei Fachbereiche sollten gemeinsam konkrete Ziele definiert, relevante Akteure identifiziert und Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung der Fachbereiche erarbeitet werden.

Integriert in diese Workshops wurden auch bereits erste interkulturelle Übungen durchgeführt, die auf der individuellen Ebene für den Themenbereich sensibilisieren und im interkulturellen Umgang schulen sollten.



### 3.2.1 Ergebnisse des ersten Workshops

Der erste Workshop begann mit einer „Brainstorming“-Übung zum Thema interkulturelle Öffnung, um erste Erfahrungswerte der Gruppe abzufragen.

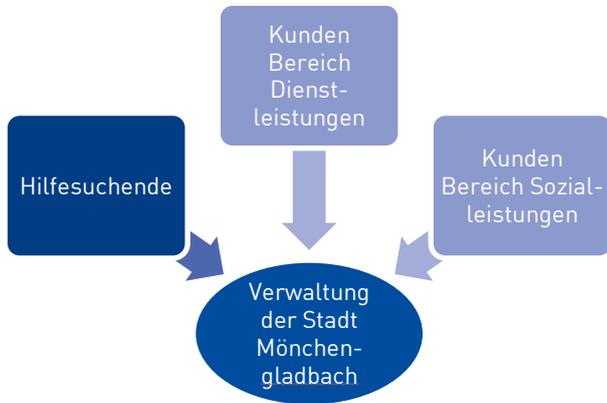


Abb. 2: Klientel der Verwaltung

Aus dieser ersten Übung wird deutlich, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Workshops schon eine sehr gute Vorstellung davon haben, was interkulturelle Öffnung ausmacht. Auffällig ist, dass viele der Angaben zum einen auf die eigene Einstellung referieren – Toleranz, Akzeptanz, Verständnis zeigen u.a. – und zum anderen dienstleistungsorientiert sind – Hemmschwellen abbauen, Situation und Bedürfnisse erörtern, Chancengleichheit, Kommunikationsstrukturen verändern u.a.

Im Rahmen einer Zielgruppenanalyse wurde das Klientel aus Sicht der Stadtverwaltung grob in drei Kategorien eingeteilt: Menschen, die Hilfe von der Stadtverwaltung benötigen, Menschen die Dienstleistungen der Stadt Mönchengladbach in Anspruch nehmen und Menschen die sich im Bereich der Sozialleistungen an die Stadt wenden.

Speziell für die Gruppe der Menschen mit Migrationshintergrund wurden folgende Unterscheidungsmerkmale herausgearbeitet: Bildungsstand, Sprachkenntnisse, ethnische Herkunft, Religionszugehörigkeit, Tradition, Integrationswille, Status und Perspektive des Aufenthaltes sowie Geschlecht. Vereinfacht konnte entlang der Achsen Bildung und Werte eine grobe Einordnung nach vier Gruppen vorgenommen werden (s. Abb.3). Diese rangieren in einer Reichweite von einem sehr religiösen, traditionellen Milieu mit einer niedrigen Bildung, bis hin zu einem Milieu mit modernen Wertvorstellungen und einer sehr hohen Bildung.

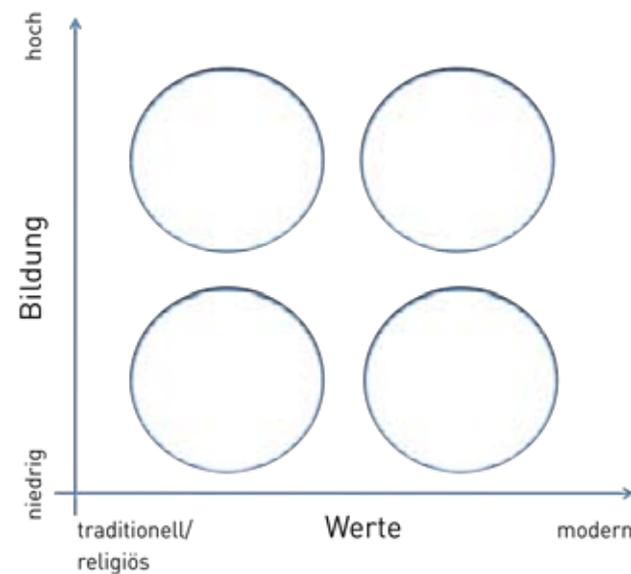


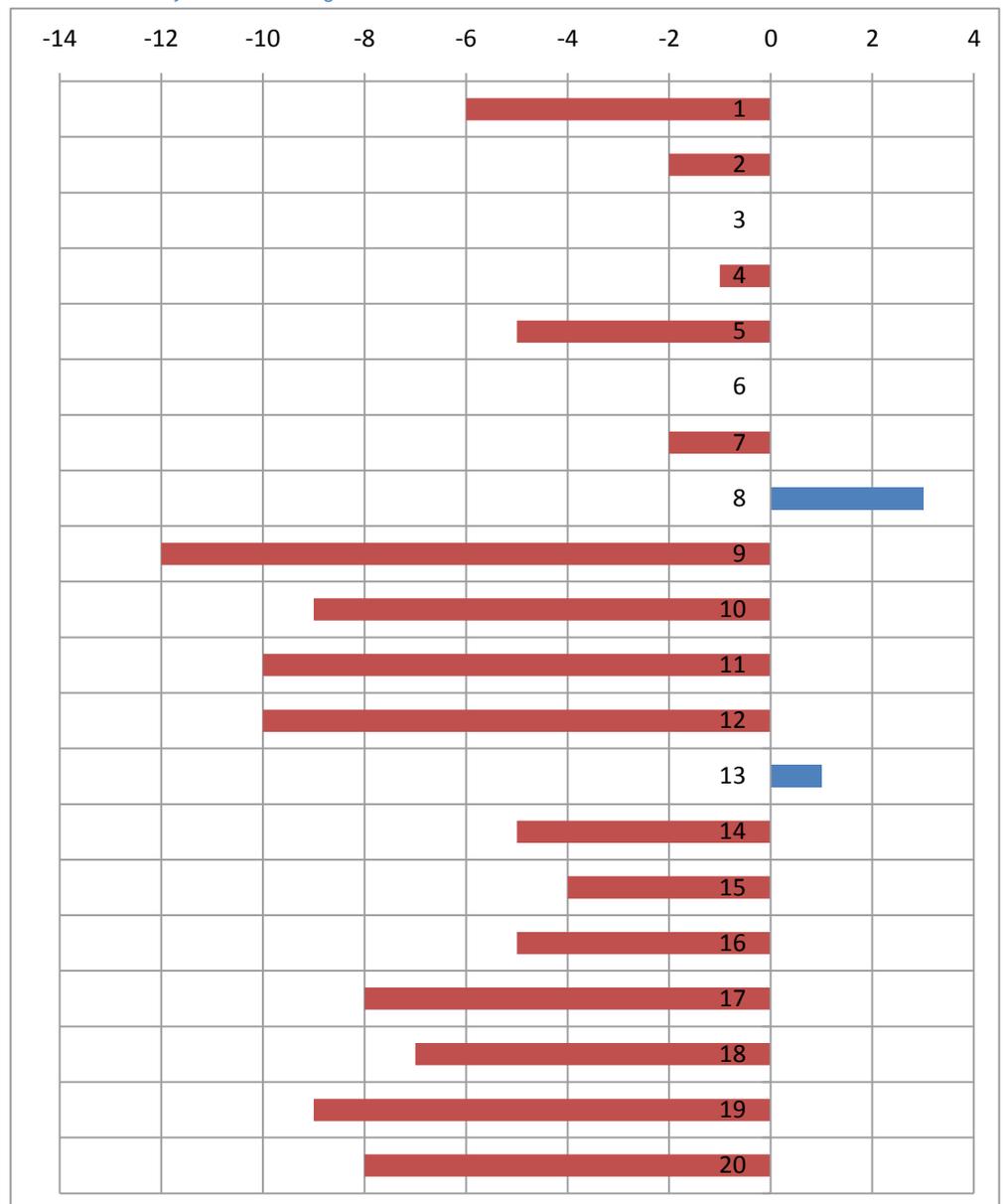
Abb. 3: Milieus

Die Zielgruppenanalyse macht deutlich, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung Mönchengladbachs es nicht nur mit einer ethnisch und kulturell, sondern auch sozio-ökonomisch und von der Interessenslage her sehr heterogenen Klientel zu tun hat.

Um die Ist-Analyse zu vervollständigen, wurde mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Fachbereiche eine Befragung anhand von einem Indikatorenkatalog durchgeführt. Der Katalog ist angelehnt an die Idee des Diversity Checks. Unter anderem die Stadt Wien hat bewiesen, dass ein solcher Diversity Check auch einen hohen Nutzen für den Ausgangspunkt und die Evaluation der interkulturellen Öffnung einer städtischen Verwaltung hat.<sup>6</sup>

Für die Ist-Analyse der interkulturellen Öffnung der Stadtverwaltung Mönchengladbachs wurde ein entsprechender Indikatorenkatalog konzipiert, Er ermöglicht zu diversen Indikatoren, die im Zusammenhang mit interkultureller Öffnung stehen, eine Selbsteinschätzung nach den Bewertungskategorien „trifft nicht zu“, „trifft eher nicht zu“, „trifft teils teils zu“, „trifft eher zu“ und „trifft zu“. Im Rahmen dieser Befragung konnte so eine Übersicht über den derzeitigen Stand der interkulturellen Öffnung gegeben werden. Dabei ist zu beachten, dass nicht alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer für ihren Fachbereich in allen Punkten sprechen wollten. Die aufgeschlüsselte Liste der hier lediglich nummerierten Indikatoren ist dem Anhang zu entnehmen.

Abb. 4: Ist-Analyse der beteiligten Fachbereiche



In der Abb. 4 wurden die Bewertungskategorien den Zahlenwerten von -2 bis +2 zugeordnet und die Ergebnisse für die Fachbereiche addiert.

An dieser Übersicht kann festgestellt werden, dass zum jetzigen Zeitpunkt die Selbsteinschätzung der interkulturellen Öffnung in den meisten Fachbereichen eher negativ ausfällt. Individuell viel diese Einschätzung jedoch recht unterschiedlich aus.

Als letzten Arbeitsschritt wurden im ersten Workshop generelle Ziele und Maßnahmen für alle Fachbereiche der Verwaltung gemeinsam entwickelt. Auf der Grundlage der mit dem Indikatorenkatalog erfolgten Bestandsanalyse konnten dabei auch die selbstwahrgenommenen Defizite bearbeitet werden.

<b>Ziele und Maßnahmen für den Prozess der interkulturellen Öffnung in Mönchengladbach</b>
Interkulturelles Potential in Personal transparent machen und nutzen
Bedarfsabfrage über Multiplikatoren
Ist-Situation erfassen
Sensibilisierung der Mitarbeiter für IKÖ
Personalrekrutierung interkulturell ausrichten
Fortbildungen und Coachings
Bekanntnis von Verwaltungsspitze und Politik zum Prozess IKÖ
Bereitstellung von Ressourcen für IKÖ
Steuerungseinheit zum Prozess IKÖ
Stabstelle Integration?
Beteiligungsprozess der Fachbereiche initiieren
Strategische Ausrichtung und Leitbild
Definition von Zielen, Teilzielen und Indikatoren IKÖ
Best-Practice anderer Kommunen nutzen

### **3.2.2. Ergebnisse des zweiten Workshops – Interkulturelle Öffnung in drei ausgewählten Fachbereichen**

Im zweiten Workshop wurde der Blick auf drei Fachbereiche - Fachbereich 11 „Personal“, Fachbereich 31 „Ausländerbehörde“ und Fachbereich 51 „Kinder, Jugend und Familie“ – konzentriert. An ihnen sollten exemplarisch eine detailliertere Analyse und Maßnahmenentwicklung vorgenommen werden, welche in jedem Fachbereich die Grundlage für den eigenen Prozess bilden sollte. Dazu wurden drei Gruppen gebildet, die aus einem Vertreter des jeweiligen Fachbereichs und Vertretern anderer Fachbereiche bestanden. So konnten die Innensicht und die Außensicht auf den Fachbereich gewährleistet werden.

### **3.2.3. Fachbereich 11**

Der Fachbereich 11 „Personal“ ist für dieses Handlungskonzept besonders wichtig, da Personalentwicklung und -verwaltung eine der vier Ebenen der interkulturellen Öffnung darstellt. Der Bereich Personal umfasst sowohl Personalgewinnung, -auswahl, Aus- und Weiterbildung als auch die Mitarbeiterbindung.

### 3.2.3.1. Ist-Analyse

Die im Rahmen des ersten Workshops bereits erfolgte Selbsteinschätzung durch den Indikatorenkatalog hat ergeben, dass für den Fachbereich 11 im Angebotsverhältnis eine eher positive Bilanz besteht. Das trifft insbesondere für die Kommunikation mit Multiplikatoren (Indikator 1), der Bekanntheit als Ansprechpartner (Indikator 7) und der Verfügbarkeit mehrsprachigen Informationsmaterials (Indikator 8) zu. Im Innenverhältnis hingegen besteht eher eine negative Bilanz: Im Fachbereich gibt es keine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund in verschiedenen Funktionen inklusive der Führungsebene (Indikator 9). Allerdings sind für die Zukunft Ziele im Rahmen der interkulturellen Öffnung formuliert worden (Indikator 15), deren Erfüllung auch evaluiert wird (Indikator 19).

Für den Prozess der interkulturellen Öffnung sind gemeinsam für den Fachbereich 11 folgende externe Akteure ermittelt worden: Schulen, Migrantenvereine, die freien Träger, der Integrationsrat und die Bundesagentur für Arbeit sowie das Job-Center. Die Schulen können dabei helfen, Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund an den Fachbereich 11 zu vermitteln, beispielsweise um ein Praktikum in einem der Fachbereiche zu absolvieren, aber auch, um die Perspektive einer möglichen Ausbildung in der Verwaltung aufzuzeigen. Auch Migrantenvereine können mit der Personalabteilung in Kontakt treten, zum einen um Jugendliche mit Migrationshintergrund zu vermitteln und zum anderen um durch eine Zusammenarbeit mit der städtischen Verwaltung ihren Einfluss zu vergrößern. Der Integrationsrat, die Arbeitsagenturen und Job Center nutzen den Kontakt zum Fachbereich 11, um Informationen auszutauschen und sich gegenseitig zu unterstützen.

### 3.2.3.2. Maßnahmenentwicklung

Insgesamt wurden vier Oberziele für die interkulturelle Öffnung des Fachbereichs formuliert:

1. Gewinnung von Nachwuchskräften mit Migrationshintergrund
2. Interkulturelle Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
3. Produkte stärker interkulturell ausrichten
4. Potenziale des bestehenden Personals nutzen

Für die Erreichung dieser Ziele wurden Maßnahmen erarbeitet. Dann wurde geprüft, in wie weit diese bereits vorhanden sind, noch ausgebaut oder neu eingeführt werden sollten.

Ziel	Maßnahmenvorschlag	Status
1	Mehrsprachiges Informationsmaterial bereitstellen	Bereits vorhanden
	Nutzung neuer Medien zur gezielten Ansprache	Bereits vorhanden, soll aber noch ausgebaut werden
	Datenerhebung	Bereits vorhanden, soll aber noch ausgebaut werden
	Gezielte Öffentlichkeitsarbeit für Menschen mit Migrationshintergrund	Bereits vorhanden, soll aber noch ausgebaut werden
	Netzwerkarbeit mit den relevanten Akteuren	Soll eingeführt werden
2	Angebote allgemein wahrnehmen	z.T. vorhanden, soll aber noch ausgebaut werden
	Angebote für Führungskräfte nutzen	Soll zur Diskussion gestellt werden
3	Leistungen überprüfen und gegebenenfalls anpassen	Soll zur Diskussion gestellt werden
	Einen interkommunalen Vergleich vornehmen	Soll zur Diskussion gestellt werden
4	Innerbetriebliche Weiterbildung anbieten	Soll zur Diskussion gestellt werden

### 3.2.4. Fachbereich 31

Die Ausländerbehörde im Fachbereich 31 ist der erste Kontakt mit der Verwaltung für neu zugewanderte Ausländerinnen und Ausländer. Eine interkulturelle Öffnung ist hier daher von besonders großer Bedeutung, da gerade die erste Erfahrung mit der Verwaltung den Eindruck und die Einstellung gegenüber der Stadtverwaltung prägt: Eine interkulturelle Ausrichtung der Leistungen und Sensibilisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Bedürfnisse der Menschen mit Migrationshintergrund kann daher die Arbeit des Fachbereiches 31 für beide Seiten vereinfachen und Konflikte vermeiden.

#### 3.2.4.1. Ist-Analyse

Die Ist-Analyse der Ausländerbehörde hat in der Summe eine gemischte Bilanz für den bisher erfolgten Prozess der interkulturellen Öffnung ergeben. Zuversichtlich schätze man das Vorhandensein eines positiven, offenen Images gegenüber anderen Kulturen (Indikator 6) sowie die Bekanntheit der Vertreterinnen und Vertreter der Fachabteilung als Ansprechpartner für Menschen mit Migrationshintergrund (Indikator 7) ein. Auch werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Regel für interkulturelle Trainingsmaßnahmen freigestellt, so diese wahrgenommen werden. Als besonders verbesserungswürdig werden hingegen die Zusammenarbeit mit möglichen Multiplikatoren (Indikatoren 1 und 5) und die personelle Öffnung der Fachabteilung (Indikatoren 9-11) wahrgenommen.

Zudem wird die Bedarfslage der Menschen mit Migrationshintergrund nicht regelmäßig abgefragt (Indikator 2) und eine zielgruppengerechte Ansprache nur teilweise vorgenommen (Indikator 4).

Für die Ausländerbehörde im Fachbereich 31 spielen externe Akteure im Zusammenhang mit der Öffentlichkeitsarbeit eine Rolle, wie die Pressestelle und die Medien, aber auch die Politik.

### 3.2.4.3. Maßnahmenentwicklung

Als Oberziele wurden für den Fachbereich 31 formuliert:

1. Definition und Abgrenzung von Aufgaben und Zielen transparent machen
2. Außenwirkung durch zielgerichtete Öffentlichkeitsarbeit verbessern
3. Sozialräumliche Anlaufstellen & Strukturen der Quartiersarbeit fächerübergreifend nutzen
4. Raumkonzept anpassen
5. Regelmäßige Evaluierung von Dienstleistungen

Hierfür wurden Maßnahmen festgelegt, um diese Ziele zu erreichen. Im Arbeitsprozess wurde jedoch festgestellt, dass man die Ziele 1 und 2 sowie 3 und 4 am besten zusammen behandelt. Daraus ergab sich folgender Maßnahmenkatalog:

Ziel	Maßnahmenvorschlag	Status
<b>1 und 2</b>	Verbesserung des Internetauftritts	Soll eingerichtet werden
	Vernetzung verbessern	Soll eingerichtet werden
	Außenwirkung steigern	Soll eingerichtet werden
	Personalauswahl bei Bedarf interkulturell ausrichten	Soll eingerichtet werden
<b>3 und 4</b>	Umfassende Erstberatung einrichten	Soll eingerichtet werden
	Daten zu Einzelfällen nach Zustimmung an Fachbereiche zur Nachbetreuung weitergeben	Soll eingerichtet werden
	Lotsen evtl. bei der Meldebehörde angliedern	Soll diskutiert werden
<b>5</b>	Evaluierung durchführen	Soll eingerichtet werden

### 3.2.5. Fachbereich 51

Der Fachbereich 51 „Kinder, Jugend und Familie“ hat u.a. die Tagesbetreuung von Kindern, die Förderung von jungen Menschen und Familien und die Jugendsozialarbeit als Schwerpunkt. Auch diese wichtigen Leistungen werden häufig von Menschen mit Migrationshintergrund in Anspruch genommen. Gerade in diesem Bereich sind eine konfliktfreie Kommunikation und zielgruppengerechte Leistungen notwendig. Eine interkulturelle Öffnung bildet dabei einen wichtigen Schritt.

### 3.2.5.1. Ist-Analyse

Aus der Selbsteinschätzung für den Fachbereich 51 wurde deutlich, dass die Kommunikation über die Multiplikatoren, das offene Image und die Bekanntheit der Vertreterinnen und Vertreter des Fachbereiches als Ansprechpartner (Indikatoren 5-7) als Säulen einer weiteren interkulturellen Öffnung genutzt werden können. Im Bereich der personellen interkulturellen Öffnung (Indikatoren 10-12) und in der Planung und Evaluierung des interkulturellen Öffnungsprozesses (Indikatoren 14-19) besteht zugleich noch Verbesserungsbedarf. Auch werden die Leistungen des Fachbereiches bislang nur wenig speziell anhand der Bedarfslagen der Menschen mit Migrationshintergrund ausgerichtet.

Als externe Akteure können die RAA und der/die Integrationsbeauftragte den Prozess realitätsnah beraten. Die Akteure der Integrationsarbeit vor Ort wie Integrationsagenturen, freie Träger und Streetworker können ihr Wissen, das sie aus ihrem Alltag schöpfen, in den Prozess mit einbringen.

### 3.2.5.3. Maßnahmenentwicklung

Auch für den Fachbereich 51 sind Oberziele als Orientierung für die zu erarbeitenden Maßnahmen entwickelt worden:

1. Sensibilisierung der Mitarbeiter
2. Ist-Stand interkultureller Öffnung ermitteln
3. Ressourcen auf Zielgruppe ausrichten
4. Ansprechpartner für interkulturelle Öffnung im Fachbereich definieren

Ziele	Maßnahmen	Status
1	Sich durch Akteure beraten lassen z.B. RAA, Integrationsbeauftragte/r	Soll eingeführt werden
1 und 2	Maßnahmenliste zur stärkeren Berücksichtigung der Lebenswirklichkeit von Menschen mit Migrationshintergrund entwickeln und fortschreiben (Kalender/Intranet)	Soll diskutiert werden
3	Kontinuierlicher Austausch über interkulturelle Belange z.B. Ramadan	Soll diskutiert werden
	Liste erstellen von mehreren Fortbildungen in 2012 zum Thema interkulturelle Öffnung	Soll diskutiert werden
	Bei Schlüsselstellen Migrationshintergrund als wünschenswert in Stellenausschreibung angeben	Soll diskutiert werden
	Schaffung einer zentralen Zuständigkeit für alle Fragen zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung	Soll diskutiert werden
	Modelle entwickeln, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich fortbilden/austauschen können, z.B.: 1. Freitag im Monat – bürgerfreie Zeit	Soll diskutiert werden
	Der Fachbereich 51 benennt Ansprechpartnerinnen und -partner für die interkulturelle Öffnung	Soll diskutiert werden

# 4

## Ausblick

Die Erstellung dieses Handlungskonzeptes bietet einen Anstoß und einen Rahmen für einen umfassenden Prozess interkultureller Öffnung der Stadtverwaltung Mönchengladbach. Interkulturelle Öffnung wurde hier definiert als eine Querschnittsaufgabe aller Bereiche, die die strategische Entscheidung der Führungsebene, eine aktive Steuerung, die Beteiligung aller Fachbereiche und eine kontinuierliche Evaluierung erfordert.

Über partizipative Workshops wurden hierfür erste Handlungsmöglichkeiten für drei ausgewählte Fachbereiche erarbeitet. Über die Ist-Analyse konnten in der Form der Selbsteinschätzung für einige Fachbereiche Stärken und Schwächen identifiziert werden. Diese Abfrage kann kennzahlenbasiert auch in Zukunft ein nützliches Instrument der Selbstüberprüfung sein, um den Prozess der interkulturellen Öffnung für die einzelnen Fachbereiche nachzuvollziehen.

Die Maßnahmen, die für drei Fachbereiche entwickelt wurden, bieten einen Einblick, welche konkrete Form interkulturelle Öffnung in den einzelnen Verwaltungseinheiten annehmen kann. Zugleich können die Ergebnisse des zweiten Workshops nur ein Anstoß sein und keine vollständige Gültigkeit beanspruchen. Für einen umfassenden und fundierten Maßnahmenkatalog muss der Beteiligungsprozess in den Fachbereich verlagert werden, so dass sich hier eine Gruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über einen festgelegten Projektzeitraum mit dem Aufbau von Strukturen und Maßnahmen interkultureller Öffnung auseinandersetzt, diese dann in einen Ablaufplan überführt und in die bestehenden Strukturen des Fachbereichs übernimmt.

Hierfür sind zum einen klare Vorgaben der Verwaltungsspitze notwendig, die den Gesamtprozess aufzeigen, eine Steuerungseinheit definieren, die Rahmenbedingungen für die Durchführung in den einzelnen Fachbereichen erläutern und eine Priorisierung dieser Aufgabe innerhalb der Fachbereiche ermöglichen. Zum anderen sollte eine Beratung und Betreuung des Prozesses gewährleistet sein, die über die entsprechend qualifizierte Steuerungseinheit oder externe Unterstützung erfolgen kann.

Als nächster Schritt sollte nun überlegt werden, welchen strategischen Stellenwert der Prozess interkultureller Öffnung erhalten, wie er organisiert und gesteuert werden soll. Daran schließen sich auch Fragen nach Ressourcen und dem Grad der Beteiligung der Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter an.

Die Stadt Mönchengladbach hat sich mit dem Integrationskonzept auf den Weg gemacht, die Integrationsarbeit in der Stadt strategisch neu auszurichten. Interkulturelle Öffnung wird als ein wichtiger Baustein dieser Neuausrichtung gesehen, durch den die Willkommenskultur auch in der Verwaltung stärker verankert wird. So kann ein wichtiger Beitrag geleistet werden, um dem demografischen Wandel und den damit zusammenhängenden Herausforderungen wie Fachkräftemangel und regionale Wettbewerbsfähigkeit zu begegnen.

# Anhang

## Indikatorenkatalog Ist-Analyse

5

Nr.	KundInnen und Dienstleistungen	--	-	+/-	+	++
1	Es besteht regelmäßiger Kontakt der Fachabteilung zu Multiplikatoren mit Migrationshintergrund oder zu Migrantenorganisationen					
2	Die fachspezifische Bedarfslage der Menschen mit Migrationshintergrund ist in der Fachabteilung durch Befragung etc. bekannt.					
3	Bei der Entwicklung von Leistungen werden die Bedürfnisse der Menschen mit Migrationshintergrund berücksichtigt.					
4	Die Kommunikation hinsichtlich benutzter Sprachen, Inhalte und Kommunikationskanäle ist an die der Menschen mit Migrationshintergrund angepasst.					
5	Multiplikatoren mit Migrationshintergrund werden aktiv und regelmäßig als Kommunikationskanal genutzt.					
6	Ein offenes Image gegenüber anderen Kulturen und Einstellungen wird in der Fachabteilung aktiv gepflegt.					
7	Vertreter der Fachabteilung sind als Ansprechpartner für Menschen mit Migrationshintergrund bekannt und werden kontaktiert.					
8	Mehrsprachige Informationen liegen vor.					
Nr.	MitarbeiterInnen und Kompetenzen	--	-	+/-	+	++
9	In der Abteilung gibt es MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund in verschiedenen Funktionsbereichen und auch in höheren hierarchischen Ebenen.					
10	Interkulturelle Kompetenzen werden bei der Aufnahme und beim Einsatz unserer MitarbeiterInnen explizit berücksichtigt.					
11	In der Fachabteilung arbeiten interkulturelle Mitarbeiterteams					
12	Der interkulturelle Kalender wird bei den Angeboten der Fachabteilung und bei Einsätzen der MitarbeiterInnen berücksichtigt.					
13	Fortbildungen zu interkultureller Kompetenz für MitarbeiterInnen werden gefördert und diese dafür freigestellt.					
14	Die Leitungsebene ist in Workshops oder Trainings in interkultureller Kompetenz geschult worden.					
Nr.	Organisation und Strategie	--	-	+/-	+	++
15	Für den Zuständigkeitsbereich der Fachabteilung sind Ziele zur interkulturellen Öffnung formuliert.					
16	Eine Zuständigkeitsstruktur für interkulturelle Fragestellungen ist in der Abteilung vorhanden.					
17	Die Fachabteilung nimmt regelmäßig an einem fachübergreifenden Austausch zu interkulturellen Fragestellungen und Integrationsthemen teil.					
18	Bei der Datenerhebung wird der Migrationshintergrund berücksichtigt.					
19	Die Ziele und Maßnahmen der Fachabteilung werden hinsichtlich interkultureller Öffnung evaluiert.					

