



DEUTSCHER
LANDKREISTAG

Interkulturelle Öffnung in der Landkreisverwaltung



Schriften
des Deutschen
Landkreistages

Band 116
der Veröffentlichungen
des Vereins für Geschichte
der Deutschen Landkreise e.V.

Herausgeber:

Deutscher Landkreistag
Berlin

Redaktion:

DLT-Pressestelle

Stand:

Februar 2014

ISSN 0503-9185

Vorwort



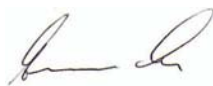
Die interkulturelle Öffnung der Verwaltung ist ein Prozess der Personal- und Organisationsentwicklung, der darauf abzielt, einen gleichberechtigten und ungehinderten Zugang aller Einwohner zu den Dienstleistungen und Angeboten eines Landkreises sicherzustellen. Sie ist wichtiger Bestandteil kommunaler Integrationspolitik auf Landkreisebene.

Vor dem Hintergrund, dass auch in weiten Gebieten des ländlichen Raums der Anteil von Menschen mit Migrationsgeschichte an der Gesamtbevölkerung eine beachtliche Größenordnung erreicht hat und weiter zunehmen wird, handelt es sich dabei um eine Herausforderung, die viele Landkreisverwaltungen unmittelbar betrifft.

Diese Handreichung möchte dazu eine Hilfestellung bieten. Dazu werden in einem ersten Schritt Stand und Perspektiven von Integration im ländlichen Raum nachgezeichnet. Im zweiten Schritt werden wichtige Schlüsselbegriffe wie „interkulturelle Öffnung“, „interkulturelle Kompetenz“ sowie „Willkommens- und Anerkennungskultur“ näher dargelegt. Im dritten Teil dieser Handreichung werden einige derjenigen Handlungsfelder und Instrumente im Einzelnen erörtert, die sich in der Praxis für die interkulturelle Öffnung der Landkreisverwaltung als besonders wichtig herausgestellt haben.

Besonderer Dank gilt den Vertretern aus der StädteRegion Aachen, dem Landkreis Miltenberg, dem Landkreis Osnabrück, dem Rhein-Hunsrück-Kreis, dem Rhein-Neckar-Kreis, dem Kreis Soest sowie dem Werra-Meißner-Kreis, die sich mit viel Engagement an der Erarbeitung dieser Handreichung beteiligt haben, die auf eine Initiative des Innovationsrings des Deutschen Landkreistages zurückgeht.

Berlin, im Februar 2014



Prof. Dr. Hans-Günter Henneke
Geschäftsführendes Präsidialmitglied
des Deutschen Landkreistages

Inhalt

Interkulturelle Öffnung in der Landkreisverwaltung

A. Integration im ländlichen Raum – Stand und Perspektiven	3
I. Mehr Zuwanderung – auch im ländlichen Raum	3
II. Integrationsbedingungen im ländlichen Raum	4
III. Integration – wichtige Zukunftsaufgabe der Kommunen	6
IV. Interkulturelle Öffnung als Bestandteil einer kommunalen Integrationsstrategie	7
B. Interkulturelle Öffnung, interkulturelle Kompetenz, Willkommens- und Anerkennungskultur -Schlüsselbegriffe der Integrationsdebatte	8
I. Interkulturelle Öffnung	8
1. Zugangshemmnisse erkennen – Stand der interkulturellen Öffnung feststellen	9
2. Interkulturelle Öffnung als Prozess	10
3. Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung	14
II. Interkulturelle Kompetenz	15
III. Interkulturelle Öffnung als Teil einer Willkommens- und Anerkennungskultur	16
C. Handlungsfelder und Instrumente interkultureller Öffnung in der Landkreisverwaltung	18
I. Interkulturelles Personalmanagement	18
1. Den Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst der Landkreisverwaltungen erhöhen	18
2. Mögliche Gründe für die Unterrepräsentanz von Migranten in der Landkreisverwaltung	19
3. Möglichkeit zur Erhöhung des Anteils von Migranten im öffentlichen Dienst der Landkreisverwaltung	20
4. Interkulturelle Personalentwicklung	25
II. Interkulturelle Organisationsentwicklung	26
1. Information und Kommunikation	26
2. Überwindung von Sprachbarrieren im Verwaltungsalltag	27
3. Besondere (kultursensible) Angebote für Menschen mit Migrationshintergrund	28
4. Von der Ausländerbehörde zum Welcome-Center	28
D. Quellen und Literaturverzeichnis/Hinweise auf weiterführende Literatur	29

Interkulturelle Öffnung in der Landkreisverwaltung

A. Integration im ländlichen Raum – Stand und Perspektiven

Die Integration von Migranten ist in der Öffentlichkeit lange Zeit vor allem als ein Thema der großen Städte und Ballungsräume wahrgenommen worden. Erst seit einigen Jahren ist wieder stärker ins Bewusstsein getreten, dass es auch im ländlichen Raum schon immer Zuwanderung gegeben hat und bis heute gibt. Nicht zuletzt von den Landkreisen sind daher schon frühzeitig Maßnahmen entwickelt und umgesetzt worden, die den zugezogenen Menschen die Integration erleichtern sollten.

Im historischen Rückblick waren es zunächst Vertriebene, die hier eine neue Heimat gefunden haben. Es folgten große Gruppen von (Spät-)aussiedlern, was teilweise einen deutlichen Bevölkerungszuwachs zur Folge hatte.

So hat sich im **Landkreis Osnabrück** im Zeitraum von 1990 – 2009 die Einwohnerzahl um rund 47.000 erhöht; das entspricht einem Zuwachs von 15,2 %. In einigen kreisangehörigen Kommunen wuchs die Bevölkerungszahl in diesem Zeitraum um mehr als 50 %. Zentrale Ursache dieser Entwicklung war der starke Zuzug von Spätaussiedlern in den Landkreis im Laufe der neunziger Jahre. So lebten Ende 2000 insgesamt 27.464 Aussiedler im Landkreis Osnabrück. Das entspricht einem Anteil von 7,8 % der Wohnbevölkerung.

Quelle: *Hülsmann* (LitVerZ) S. 56ff.

Auch aufgrund der Zuweisung von Flüchtlingen, eine Problematik, die aktuell wieder an Bedeutung gewinnt, mussten sich die Kommunen des ländlichen Raums seit jeher aktiv mit Fragen der Integration auseinandersetzen. Schließlich darf nicht in Vergessenheit geraten, dass die Anwerbung von Arbeitswanderern – den sog. „Gastarbeitern“ – kein Phänomen war, das sich auf die Ballungsgebiete beschränkte. Denn auch im ländlichen Raum gibt es zahlreiche Unternehmen und Einrichtungen, die einen erheblichen Arbeitskräftebedarf haben und daher Kristallisationspunkte für eine entsprechende Zuwanderung sind.

In der ehemaligen DDR folgte die Zuwanderung anderen Gesetzmäßigkeiten. Das hat zur Folge, dass in den ostdeutschen Bundesländern der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund an der Gesamtbevölkerung im Durchschnitt vielfach geringer ist als in Westdeutschland.

I. Mehr Zuwanderung – auch im ländlichen Raum

Es sind aber nicht nur die Zuwanderer der ersten Generationen und ihre Nachkommen, die bis heute im ländlichen Raum leben. Insbesondere der demografische Wandel, dessen Auswirkungen auf dem Arbeitsmarkt – etwa bei der Suche nach Fachkräften – bereits spürbar sind, trägt dazu bei, dass Unternehmen, aber auch Universitäten, Forschungseinrichtungen und andere im ländlichen Raum angesiedelte Institutionen sich wieder aktiver um Bewerber aus dem europäischen und außereuropäischen Ausland bemühen. Die Bundesregierung hat darauf mit Änderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen reagiert, die die Zuwanderung vor allem von Fachkräften erleichtern („Blue Card“ etc.). In der Demografiestrategie des Bundes spielt die Fachkräftegewinnung ebenfalls eine wichtige Rolle. Auch die Wirtschaftskrise in den südeuropäischen Ländern, deren Bürger sich aufgrund der Freizügigkeitsregelungen innerhalb der EU leicht in Deutschland niederlassen können, führt dazu, dass die Zahl der Zuwanderer wieder ansteigt.

Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes hat die Zuwanderung aus Spanien, Portugal und Italien im Vergleich zum Vorjahr 2012 um teilweise deutlich über 40 % zugenommen.

Insgesamt übersiedelten im Jahr 2012 nahezu eine Millionen Ausländer nach Deutschland. Eine solch hohe Zuwanderungszahl hat es zuletzt 1995 gegeben.

Statistisches Bundesamt, Vorläufige Wanderungsergebnisse 2012

Es ist das erklärte Ziel vieler der vom demografischen Wandel besonders betroffenen Landkreise, Städte und Gemeinden, für diese Zuwanderergruppen attraktiv zu sein, um so die Zukunftschancen der Region zu verbessern. Viele der neuen Zuwanderer sind jung und gut qualifiziert. Die Kommunen reagieren darauf mit einer Integrationspolitik, die die Potenziale der Zugewanderten in den Mittelpunkt stellt, und versucht, diese Potenziale sowohl im Interesse der Zugewanderten als auch der Aufnahmegesellschaft nutzbar zu machen. Einzelne Kommunen sehen sich durch die wieder verstärkte Zuwanderung allerdings auch vor große Herausforderungen gestellt. Das gilt namentlich für solche Kommunen, die durch Kettenzuwanderung wenig qualifizierter Menschen besonders betroffen sind.

II. Integrationsbedingungen im ländlichen Raum

Auch wenn Zuwanderung und Integration damit für Ballungsräume und ländliche Gebiete gleichermaßen relevante Themen sind, gibt es wichtige Unterschiede.

Der Begriff „Integration“ gilt heute vielfach nicht mehr als zeitgemäß. Bundeskanzlerin Merkel hat auf dem 6. Integrationsgipfel am 28.5.2013 dafür plädiert, statt von Integration von Teilhabe, Partizipation und Respekt zu sprechen.

Entscheidend ist zunächst der im Durchschnitt deutlich niedrigere Bevölkerungsanteil von Menschen mit Migrationshintergrund im ländlichen Raum. Liegt dieser in den Ballungsräumen bei etwa 23 %, so ist für ländlich strukturierte Regionen nur von einem Anteil von ca. 11 % auszugehen. (*Schader Stiftung (LitVerZ) S. 48*).

Diese Durchschnittszahlen dürfen allerdings nicht darüber hinweg täuschen, dass es Landkreise gibt, in denen der Bevölkerungsanteil von Ausländern und/oder Menschen mit Migrationshintergrund Größenordnungen erreicht, wie sie für Ballungsräume typisch sind. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund, dass alle in Deutschland geborenen Kinder mit mindestens einem deutschen Elternteil einen deutschen Pass erhalten, und angesichts einer Vielzahl von Einbürgerungen liegt der Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund deutlich höher als der Anteil der Ausländer. So liegt ausweislich der Ergebnisse des aktuellen Zensus in drei der sieben Landkreise, die aktiv an der Erarbeitung dieser Handreichung beteiligt waren, der Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund über 20 % (Städteregion Aachen: 24,4 %; Kreis Soest: 21,1 %; Rhein-Neckar-Kreis: 20,8 %). Im Landkreis Osnabrück beläuft sich dieser Anteil auf 19,1 %, im Landkreis Miltenberg auf 18,1 %, 17,6 % sind es im Rhein-Hunsrück-Kreis und 11,1 % im Werra-Meißner-Kreis. Der Anteil von Personen ohne deutsche Staatsangehörigkeit stellt sich in den beteiligten Kreisen wie folgt dar: Städteregion Aachen (10,3 %), Rhein-Neckar-Kreis (8,9 %), Landkreis Miltenberg (8,2 %), Kreis Soest (5,7 %), Landkreis Osnabrück (4,5 %), Rhein-Hunsrück-Kreis (4,4 %) und Werra-Meißner-Kreis (2,8 %).

Der typischerweise geringere Bevölkerungsanteil erschwert nicht nur die Selbstorganisation von Menschen mit Migrationshintergrund, sondern bedeutet auch eine besondere Herausforderung für das Bereithalten von Integrationsangeboten wie z.B. Integrationskursen, Beratungsdiensten etc. Andererseits kann eine geringere Zahl auch integrative Vorteile bringen, etwa weil gezielter auf einzelne Bedürfnisse (bspw. im Schulunterricht) eingegangen werden kann.

Mit Blick auf die Voraussetzungen einer gelingenden Integration von ambivalenter Bedeutung sind weitere Umstände, die das Leben im ländlichen Raum mitunter noch stärker prägen, als dies in den Städten der Fall ist. Faktoren wie Überschaubarkeit, Kleinteiligkeit oder auch ein größeres Gefühl der Zusammengehörigkeit können die Integration erleichtern; sie können sich aber auch als hemmend erweisen, vor allem wenn sie traditionell mit einer Abwehrhaltung gegenüber allem „Fremden“ einhergehen.

Ein weiterer Unterschied resultiert daraus, dass die Ansiedlung von Migranten im ländlichen Raum sehr heterogen verlaufen ist. Neben Städten und Gemeinden, die einen vergleichsweise hohen Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund aufweisen, finden sich daher – mitunter sogar im selben Landkreis – Kommunen, die von Zuwanderung bisher praktisch nicht betroffen sind. Gibt es Siedlungsschwerpunkte von Migranten in kleineren Städten und Gemeinden, stellt dies eine besondere Herausforderung für die betroffenen Kommunen dar.

Ausführliche Informationen zu den Integrationsbedingungen im ländlichen Raum bietet der Abschlussbericht des mit Unterstützung auch des Deutschen Landkreistags durchgeführten Forschungs-Praxis-Projekts der Schader Stiftung „Integrationspotenziale in kleinen Städten und Landkreisen“. Der Bericht steht im Internet zum Download bereit unter www.integrationspotenziale.de im Bereich „Publikationen/Projektinterne Dokumente“.

Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund ist die Rolle der Landkreise von großer Bedeutung für eine gelingende Integration im ländlichen Raum. Integration findet zwar stets „vor Ort“, d.h. in den Städten und Gemeinden statt, also dort, wo die Menschen leben und ihr tägliches Umfeld finden. Dieses Umfeld wird im ländlichen Raum, und zwar gerade in für Migranten wesentlichen Bereichen, aber nicht nur von den Städten und Gemeinden, sondern auch durch die Landkreise geprägt. So ist die erste Anlaufstelle für neu hinzugezogene Ausländer aus Drittstaaten die Ausländerbehörde, die regelmäßig beim Landkreis angesiedelt ist. Die Landkreise verfügen über zahlreiche Zuständigkeiten im Sozialbereich. Sie sind Träger der Jugendhilfe und damit u.a. für die Bedarfsplanung von Kindertagesstätten zuständig, teilweise verantworten sie auch den Schulbereich. Die Volkshochschulen, die eine besonders wichtige Rolle als Anbieter von Integrationskursen spielen, sind ebenfalls häufig Einrichtungen der Landkreise.

Abgesehen von diesen originären Zuständigkeiten können die Landkreise im Handlungsfeld Integration auch wichtige unterstützende Funktionen für die kreisangehörigen Kommunen übernehmen. Davon profitieren insbesondere die kleineren Städte und Gemeinden, in denen Integration vor dem Hintergrund einer geringen Personal- und Ressourcenausstattung, aber angesichts niedriger Migrantenzahlen auch wegen fehlender Betroffenheit mitunter nur eine untergeordnete Rolle spielt.

So ist bei Zuwanderern aus den Mitgliedstaaten der Europäischen Union zu beachten, dass die Ausländerbehörden in der Regel nicht die ersten Anlaufstellen sind. Neuzuwanderer aus EU-Staaten benötigen keinen Aufenthaltstitel. Ihr erster Behördenkontakt in Deutschland findet daher häufig bei den Meldeämtern der kreisangehörigen Städte und Gemeinden statt. Insbesondere für die zuständigen Stellen kleinerer Kommunen kann dies eine besondere Herausforderung darstellen. Hier können die Landkreise mit unterstützenden Maßnahmen Hilfestellung bieten. Landkreise können bspw. kreisweit in die entsprechenden Sprachen übersetzte Informationsmaterialien zur Verfügung stellen, in denen u.a. auch auf Hilfsangebote, etwa der Migrationserstberatungsstellen, hingewiesen werden kann. Näher dazu unter C.

Aber auch kleinere Städte und Gemeinden, die überproportional von Zuwanderung betroffen sind, können auf Unterstützung durch den Kreis und die übrigen kreisangehörigen Kommunen angewiesen sein.

Aufschluss über den Stand der kommunalen Integrationspolitik in Deutschland gibt eine für das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung und der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration erstellte, 2012 veröffentlichte Studie. Der Studie liegt eine Befragung zahlreicher Kommunen aller Größenordnungen zugrunde. Die Befragung hat bspw. ergeben, dass in 56,5 % der Landkreise Integration als ressortübergreifende Querschnittsaufgabe verankert ist und dass 53,3 % der Landkreise über eine kommunale Gesamtstrategie zur Integration von Zuwanderern verfügen. Das entspricht in etwa dem Durchschnitt aller Kommunen (56,8 % bzw. 53,1 %). Demgegenüber verfügen nur 11,9 % der Kleinstädte und Gemeinden über eine Integrationsstrategie. In 27,9 % stellt Integration eine ressortübergreifende Querschnittsaufgabe dar. Selbst in den Mittelstädten (20.000 – 100.000 Einwohner) bleiben die Werte mit 47,9 % (Querschnittsaufgabe) bzw. 44,4 % (Gesamtstrategie) hinter diejenigen der Landkreise zurück.

Quelle: Gesemann/Roth/Aumüller (LitVerZ) S. 39.

Es ist daher nur folgerichtig, wenn Nordrhein-Westfalen seine neu geschaffenen „Kommunalen Integrationszentren“ nicht nur in den Großstädten ansiedelt, sondern auch den Landkreisen die Möglichkeit eröffnet, Träger solcher Einrichtungen zu werden. Auch andere Bundesländer weisen den Landkreisen wichtige Funktionen im Integrationsgeschehen zu.

In der bereits erwähnten Studie zum Stand der kommunalen Integrationspolitik wird die Rolle der Landkreise zutreffend wie folgt beschrieben: *„Landkreise können die Integrationsbemühungen der kreisangehörigen Städte und Gemeinden durch eine Bündelung von Ressourcen, den Austausch von Erfahrungen und die Diskussion von Fachfragen in wirksamer Weise unterstützen und ergänzen. Landkreise können eine stärkere Auseinandersetzung mit dem Thema Integration in kreisangehörigen Städten und Gemeinden anregen und fördern.“*

Quelle: Gesemann/Roth/Aumüller (LitVerZ) S. 149.

III. Integration – wichtige Zukunftsaufgabe der Kommunen

Die Integration von Migranten gehört auch nach der Selbsteinschätzung der Kommunen zu ihren herausragenden Aufgaben. In der Studie zum Stand der kommunalen Integrationspolitik konnte nachgewiesen werden, dass 63 % aller befragten Landkreise der Integration eine sehr hohe oder hohe kommunalpolitische Bedeutung beimessen. Nach Auffassung weiterer 35 % kommt der Integration zumindest eine mittlere kommunalpolitische Bedeutung zu, lediglich für 2 % der Landkreise spielt Integration eine geringe oder sehr geringe Rolle (Gesemann/Roth/Aumüller (LitVerZ) S. 37).

Angesichts der Vielzahl von Aufgaben, die auf kommunaler Ebene mit begrenzten Ressourcen bewältigt werden müssen, versteht es sich von selbst, dass die Bedeutung, die der Integrationspolitik in den einzelnen Kommunen zugemessen wird, auch von der Höhe des Anteils der Zugewanderten an der Gesamtbevölkerung eines Landkreises, einer Stadt oder Gemeinde beeinflusst wird.

Dass der weit überwiegende Teil der Landkreise die Aufgabe Integration als derart wichtig einschätzt, lässt sich aber nicht allein aus der Zahl der vor Ort lebenden Migranten ableiten. Das integrationspolitische Engagement wird vielmehr von zahlreichen anderen Faktoren getragen. Dazu gehört fraglos die Erkenntnis, dass ein Gemeinwesen, dem es gelingt, Migranten gut zu

integrieren, die Voraussetzung dafür schafft, dass diese ihre Potenziale im eigenen Interesse, aber auch im Sinne des Allgemeinwohls optimal nutzen können.

Richtig ist auch, dass es Zuwanderer gibt, die dabei aufgrund ihrer Lebenslage auf besondere Förderung und Unterstützung seitens der Kommunen angewiesen sind. Integration ist nicht zum Nulltarif zu haben. Es handelt sich aber um Investitionen, die sich schon deshalb rechnen, weil sie Kosten für spätere Hilfen ersparen. Das gilt insbesondere auch im Bildungsbereich.

Schließlich darf nicht außer Acht gelassen werden, dass Landkreise, die bei der Integration von Migranten Erfolge vorweisen können, auch für Neuzuwanderer attraktiv sind. Integration ist daher ein zentrales Zukunftsthema der Landkreise.

IV. Interkulturelle Öffnung als Bestandteil einer kommunalen Integrationsstrategie

Kommunale Integrationsmaßnahmen zeitigen insbesondere dann überzeugende Ergebnisse, wenn sie auf der Grundlage eines umfassenden, strategischen, potenzialorientierten Ansatzes erfolgen. Auch dies zählt zu den wesentlichen Erkenntnissen der bereits erwähnten Studie zum Stand der kommunalen Integrationspolitik (Gesemann/Roth/Aumüller (LitVerZ) S. 145). Dabei gilt: „Eine Integrationspolitik, die zum Ziel hat, die sozialen und wirtschaftlichen Potenziale aus gelungener Integration zu erschließen, hat sich noch mehr als eine eher an den Defiziten orientierte Integrationsarbeit an dem Konzept strategischer Steuerung zu orientieren“ (Reichwein/Rashid (LitVerZ) S. 14).

Wichtige Elemente eines solchen umfassenden integrationspolitischen Ansatzes auf Ebene der Landkreise können bspw. sein:

- die Erarbeitung eines Integrationskonzeptes
- die Einsetzung eines Integrationsbeauftragten, die Einrichtung einer entsprechenden Stabstelle oder eine sonstige Form der organisatorischen Verstärkung der Integrationsarbeit
- die Errichtung und Steuerung kreisweiter Integrationsnetzwerke, insbesondere unter Einbeziehung der Migrantenselbstorganisationen, der Migrationserstberatungsdienste sowie der kreisangehörigen Kommunen und
- die interkulturelle Öffnung der Kreisverwaltung.

Integration lässt sich auch als Teil einer umfassenderen kommunalen Diversitätspolitik verstehen. Dem liegt ein Integrationsverständnis zugrunde, das die Vielfalt der Herkunftsgruppen und Lebensformen vor Ort berücksichtigt und auf eine Integration der gesamten lokalen Bevölkerung ausgerichtet ist. Insoweit geht es darum, die traditionelle (Beauftragten-) Politik für Minderheiten oder bestimmte Gruppen (Behinderte, Frauen, Senioren etc.) durch ein umfassenderes Konzept zu ersetzen, das sich weniger auf die Besonderheiten der einzelnen Gruppen konzentriert als auf die Beziehungen zwischen den verschiedenen Gruppen. Im Vordergrund steht die Frage, wie das Zusammenleben in einer Gesellschaft der vielfältigen Individuen, Milieus und sozialen Gruppen gestaltet werden kann, sodass es für alle Einwohner in der Kommune als Chance, Gewinn und gemeinsame Zukunftsaufgabe erfahrbar ist.

Demgegenüber beschränkt sich diese Handreichung auf das Handlungsfeld der interkulturellen Öffnung der Kreisverwaltung, die unter verschiedenen Gesichtspunkten Bedeutung für Landkreise haben kann:

- Das Bekenntnis zur interkulturellen Öffnung ist zunächst Ausdruck des kommunalen Selbstverständnisses der Landkreise: Landkreise verstehen sich nicht zuletzt als Dienstleister und Ansprechpartner für alle Einwohner ihres Kreisgebiets. Wenn der Zugang zu den kreislichen Angeboten für bestimmte Teile der Bevölkerung - z.B. aufgrund von kulturellen Unterschieden oder sprachlichen Schwierigkeiten – erschwert ist, ist der

Landkreis aufgefordert, tätig zu werden, solche Zugangshemmnisse soweit wie möglich abzubauen und allen Einwohnern einen gleichberechtigten Zugang zu seinen Dienstleistungen zu gewähren. Das ist, wie noch im Einzelnen zu zeigen sein wird, Kernelement der interkulturellen Öffnung.

- Interkulturelle Öffnung ist aber auch Ausdruck der Erkenntnis, dass Migranten besondere Potenziale aufweisen können, die nicht ungenutzt bleiben sollten. Das gilt ganz unmittelbar mit Blick auf die eigenen Beschäftigten. Menschen mit Migrationshintergrund verfügen neben den zu erwartenden persönlichen und fachlichen Kompetenzen vielfach über Befähigungen und Erfahrungen, die eine Bereicherung darstellen und der Landkreisverwaltung die Wahrnehmung ihrer Aufgaben erleichtern können.
- Die interkulturelle Öffnung der Verwaltung trägt ferner dazu bei, den Landkreis für Zuwanderer – nicht zuletzt auch für Fachkräfte – attraktiv zu machen. Interkulturelle Öffnung ist insoweit Teil einer Willkommens- und Anerkennungskultur. Zuwanderung ist sicher kein Allheilmittel gegen die Folgen des demografischen Wandels, sie ist aber geeignet, seine Folgen abzumildern.

B. Interkulturelle Öffnung, interkulturelle Kompetenz, Willkommens- und Anerkennungskultur –Schlüsselbegriffe der Integrationsdebatte

„Interkulturelle Öffnung“, „interkulturelle Kompetenz“ und „Willkommens- und Anerkennungskultur“ gehören zu den Schlüsselbegriffen der aktuellen Integrationsdebatte, die auch für die Landkreise von Relevanz sind.

Der Begriff der interkulturellen Öffnung bezieht sich dabei in der Regel auf Institutionen – im vorliegenden Zusammenhang also auf die Kreisverwaltung –, während mit dem Begriff der interkulturellen Kompetenz vor allem spezifische Befähigungen von Personen umschrieben werden. Willkommenskultur meint dagegen in einem umfassenderen Sinne die Attraktivität Deutschlands für (Neu-)Zuwanderer. Er wird häufig in engem Zusammenhang mit dem Begriff der Anerkennungskultur verwendet. Insbesondere zur Willkommens- und Anerkennungskultur können zwar auch die Landkreise einen wichtigen Beitrag leisten. Die insoweit maßgeblichen Rahmenbedingungen werden aber vom Bund gesetzt.

I. Interkulturelle Öffnung

Eine sehr allgemeine Definition des Begriffs „interkulturelle Öffnung“ findet sich im Leitfaden des Landes Niedersachsen zur interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung. Dort heißt es:

„Ziel von interkultureller Öffnung ist es, Strukturen so zu verändern, dass auch Menschen mit Migrationshintergrund die gleichberechtigte Teilhabe an gesellschaftlichen Prozessen ermöglicht wird.“

Quelle: Niedersächsisches Ministerium für Inneres, Sport und Integration (LitVerZ) S. 8.

In der bereits erwähnten Studie zum Stand der kommunalen Integrationspolitik liest man:

„Interkulturelle Öffnung bezeichnet die Ausrichtung einer Organisation auf die Zielsetzung hin, Zugangshindernisse für Menschen mit Zuwanderungsgeschichte abzubauen“.

Quelle: Gesemann/Roth/Aumüller (LitVerZ) S. 52.

Die *Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt)* schließlich definiert interkulturelle Öffnung wie folgt:

„Interkulturelle Öffnung der Verwaltung hat zum Ziel, den gleichberechtigten und ungehinderten Zugang aller Einwohner zu den Dienstleistungen der Kommune sicherzustellen“.

Quelle: KGSt-Materialien Nr. 5/2008 (LitVerZ) S. 8.

Fasst man diese unterschiedlichen Definitionsansätze zusammen, die sich noch durch weitere Beispiele beliebig vermehren ließen, so bezeichnet interkulturelle Öffnung

- einen Veränderungsprozess,
- durch den Zugangshindernisse abgebaut werden,
- um (insbesondere) Menschen mit Migrationshintergrund eine gleichberechtigte Teilhabe zu ermöglichen.

Voraussetzung einer jeden interkulturellen Öffnung ist es daher, die Hemmnisse zu erkennen, die Migranten im Vergleich zu den „einheimischen“ Kunden den Zugang zur Verwaltung und ihren Angeboten erschweren (dazu sogleich unter 1.). Sobald solche Zugangshindernisse identifiziert sind, können Maßnahmen zu ihrer Beseitigung ergriffen werden (3.). Wichtig ist dabei, interkulturelle Öffnung als Prozess zu verstehen (2.).

1. Zugangshemmnisse erkennen – Stand der interkulturellen Öffnung feststellen

Der gleichberechtigte Zugang zu ihren Angeboten ist für die Kommunen Ausdruck ihres Selbstverständnisses als bürgernahe Verwaltung. Gleichwohl gilt es zur Kenntnis zu nehmen, dass es Hemmnisse gibt, die für bestimmte Bevölkerungsgruppen – dazu gehören etwa Migranten, aber bspw. auch bildungsferne Schichten – einen tatsächlich gleichberechtigten Zugang erschweren oder ausschließen. Dabei spielt es im Ergebnis keine Rolle, ob es sich bei diesen Hemmnissen um Umstände handelt, die eher in der Sphäre des Betroffenen oder eher in der Sphäre der Verwaltung zu verorten sind oder die beide Seiten gleichermaßen betreffen.

Mit Blick auf die hier allein interessierende Gruppe der Zuwanderer können vor allem folgende Aspekte von Bedeutung sein:

- Sprachbarrieren:
Unverzichtbare Voraussetzung des Zugangs zu den Dienstleistungen und Angeboten der Kreisverwaltung ist, dass die Verwaltung bzw. ihre Mitarbeiter sowie die Kunden eine gemeinsame Sprache sprechen. Für Zuwanderer sind geringe oder (noch) fehlende Kenntnisse der deutschen Sprache daher fraglos ein schwer zu überwindendes Zugangshemmnis. Aber auch umgekehrt gilt: Eine Verwaltung, die nur „Deutsch spricht“, wird ihrerseits Schwierigkeiten haben, Zugang zu Migranten zu bekommen.
- Informationsdefizite:
Informationsdefizite können mit sprachlichen Schwierigkeiten zusammenhängen, aber auch andere Ursachen haben. So kann, wer aus dem Ausland nach Deutschland kommt, vielfach nicht einschätzen, welche staatliche Ebene bzw. welche Behörde für welche Angelegenheit zuständig ist. Für Einheimische sind solche Kenntnisse eine Selbstverständlichkeit bzw. sie sind ohne Weiteres in der Lage, bestehende Informationslücken durch Nachfragen zu klären. Der Informationsbedarf von Zuwanderern im Hinblick auf ihre Rechte und Pflichten sowie auf Verwaltungsabläufe ist demgegenüber insgesamt als deutlich höher einzuschätzen als derjenige von Personen, die schon immer oder seit langer Zeit im Inland leben.

Aber auch auf Seiten der Verwaltung können Informationsdefizite bestehen, die den Zugang erschweren. Dazu gehören bspw. mangelnde Kenntnisse über die Lebensbedingungen und Bedürfnisse von Migranten. Als Folge davon fehlen vielfach Produkte, die

auf die besonderen Lebenslagen von Menschen mit Migrationshintergrund zugeschnitten sind (dazu *Reichwein/Rashid* (LitVerZ) S. 12). Die meisten Mitarbeiter einer Kreisverwaltung werden nicht über eigene Migrationserfahrungen verfügen und sich daher nur schwer in die Lage von Zuwanderern versetzen können, die sich in einer für sie fremden Umgebung zurecht finden müssen.

- Unsicherheit im Umgang mit deutschen Institutionen:

Verstärkt werden können die bisher beschriebenen Hemmnisse noch durch eine allgemeine, möglicherweise durch negative Erfahrungen im Herkunftsland geprägte Unsicherheit im Umgang mit deutschen Institutionen wie Behörden, Schulen etc. Wer in seinem Heimatland überwiegend negative Erfahrungen mit staatlichen Stellen gemacht hat, wird den Behörden in Deutschland nicht ohne Weiteres mit Vertrauen begegnen. Hinzu kommt, dass – wie eine Studie zeigt – ein durchaus nennenswerter Anteil von Migranten sich auch hierzulande vielfach durch das Verhalten von Behörden und anderen Institutionen diskriminiert fühlt.

Ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur interkulturellen Öffnung besteht daher darin, Zugangshemmnisse – sei es auf Seiten der Zuwanderer, sei es auf Seiten der Institutionen – zu identifizieren.

Zur Identifikation von Zugangshemmnissen bieten sich Umfragen bei den Kunden, aber auch bei den eigenen Mitarbeitern an. Auf diese Weise lassen sich die tatsächlichen Bedarfe ermitteln und bspw. feststellen, welche Hilfen Mitarbeiter, die häufig Kontakt zu Kunden mit Migrationshintergrund haben, sich für die Bewältigung ihrer Aufgaben wünschen.

2. Interkulturelle Öffnung als Prozess

Interkulturelle Öffnung ist als Prozess zu verstehen, der in unterschiedlichen Phasen abläuft und sich idealtypisch wie folgt darstellen lässt (in Anlehnung an *Reinecke/von Bernstorff*, Interkulturelle Organisationsentwicklung (LitVerZ) S. 13):

1. Phase: Notwendigkeit zur interkulturellen Öffnung erkennen

Am Beginn des Prozesses der interkulturellen Öffnung steht naturgemäß die Erkenntnis, dass eine solche Veränderung erforderlich ist. Dabei ist es für den Erfolg unverzichtbar, dass der Landrat hinter dem Prozess steht und ihn zu seiner Sache macht.

2. Phase: Strukturen schaffen, die eine Durchführung ermöglichen

Im nächsten Schritt geht es darum, Strukturen zu schaffen, die die interkulturelle Öffnung ermöglichen. Insoweit empfiehlt sich eine eindeutige Projektorganisation. Es muss klar sein, welche Personen in der Landkreisverwaltung für die Durchführung des Projektes verantwortlich sind.

Da das Personalmanagement eines der zentralen Handlungsfelder interkultureller Öffnung darstellt, sollte in jedem Fall die Personalabteilung beteiligt werden. In der Praxis hat es sich überdies bewährt, die Personalabteilung mit der Federführung des Projektes zu betrauen.

Kreis Soest: Projekt „Kreisverwaltung interkulturell“

Nachdem der **Kreis Soest** an mehreren Stellen der Verwaltung, z.B. in der Ausländerbehörde, in der Schulverwaltung und im Personalbereich auf das Thema „interkulturelle Öffnung“ aufmerksam wurde, gab die Landrätin ein Projekt in Auftrag, dieses Thema systematisch zu bearbeiten und die erforderlichen Maßnahmen in der Verwaltung einzuführen. Das von ihr initiierte Projekt „Kreisverwaltung interkulturell“ ist einer der Bausteine des umfassenden In-

tegrationsprojektes für das gesamte Kreisgebiet. In der Projektleitung arbeiten daher unter Federführung der Personalentwicklung die Personaldienstleitung, die Leitung des kommunalen Integrationszentrums und ein Vertreter des Personalrates eng zusammen. Eine Projektgruppe begleitet den Umsetzungsprozess, trifft sich in regelmäßigen Abständen und ist mit Mitgliedern aus allen Bereichen der Verwaltung besetzt. Die Landrätin ist selbst Mitglied im Integrationsbeirat der Bundesregierung, begreift interkulturelle Öffnung als strategisches Thema, lässt sich regelmäßig Bericht erstatten und tritt sowohl in der Verwaltung als auch in der Öffentlichkeit dafür ein. Alle Führungskräfte werden als Multiplikatoren begriffen und durch Schulungen sowie in halbtägigen Führungswerkstätten in den Entwicklungs- und Umsetzungsprozess mit einbezogen.

Darüber hinaus sollte geprüft werden, ob die Hinzuziehung externer Berater in Betracht kommt.

Auf dem Markt ist eine Vielzahl von Beratungsunternehmen aktiv, die ihre Hilfe bei der Durchführung von Projekten zur interkulturellen Öffnung anbieten. Das erschwert die Auswahl des „richtigen“ Beraters. Insoweit empfiehlt sich eine sorgfältige Prüfung von Referenzen. Ggf. sollte auch direkt Kontakt mit Landkreisen bzw. Städten aufgenommen werden, die bereits Erfahrungen mit dem jeweiligen Berater sammeln konnten.

Vor allem in späteren Phasen eines Projektes kann auch die – ggf. fallweise erfolgende – Hinzuziehung von Vertretern der Wohlfahrtsverbände und der Migrantenorganisationen sinnvoll sein. Hilfreich kann schließlich der Austausch mit anderen Kreisverwaltungen oder mit den Verwaltungen von Städten und Gemeinden sein, die bereits über Erfahrungen im Bereich der interkulturellen Öffnung verfügen. Die Einbeziehung von Vertretern der kreisangehörigen Kommunen empfiehlt sich besonders dann, wenn der Landkreis plant, seine Städte und Gemeinden in ihren Bemühungen zur interkulturellen Öffnung zu unterstützen.

In jedem Fall ist jedoch darauf zu achten, dass die Projektorganisation nicht zu aufwendig ausgestaltet wird. Eine Einmischung in die internen Abläufe der einzelnen Abteilung sollte vermieden werden.

3. Phase: Ist-Zustand analysieren, um Handlungsbedarfe zu identifizieren

Eine umfassende Analyse zum Entwicklungsstand der interkulturellen Öffnung erleichtert die Identifizierung ggf. noch vorhandener Handlungsbedarfe, aber auch bereits erzielter Erfolge.

Für die Ermittlung des Standes der interkulturellen Öffnung einer Landkreisverwaltung bietet sich der Rückgriff u.a. auf folgende Fragestellungen an:

- Inwieweit ist interkulturelle Öffnung bereits als Teil der Querschnittsaufgabe Integration definiert bzw. Teil eines Integrationskonzepts und damit verpflichtend für die gesamte Verwaltung?
- Ist interkulturelle Öffnung Teil der strategischen Zielsetzungen der Verwaltung?
- Sind die Produkte, Strukturen und Prozesse der Verwaltung bereits so ausgestaltet, dass Zugangsbarrieren für Migranten ausgeräumt sind?
- Ist interkulturelle Öffnung bereits eine Haltung der Beschäftigten? Werden Führungskräfte und Mitarbeiter interkulturell fortgebildet? Werden Migranten auf allen hierarchischen Ebenen beschäftigt?
- Gibt es Informationen über Fremdsprachenkenntnisse der Mitarbeiter, Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen in interkulturelle Kompetenz oder ihren Migrationshintergrund?

Quelle:KGSt-Materialien Nr. 5/2008 (LitVerZ) S. 13f.

Zur Ermittlung des Ist-Zustandes empfehlen sich nicht zuletzt Befragungen der Mitarbeiter, etwa zu vorhandenen interkulturellen Kompetenzen oder im Hinblick auf die Bewertung bestimmter Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung. Dabei sind mitunter rechtliche Grenzen zu beachten. Das gilt bspw. hinsichtlich der Frage, wie viele Mitarbeiter in der Kreisverwaltung über einen Migrationshintergrund verfügen.

Es gibt keine statistischen Daten über den Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund auf den verschiedenen staatlichen Ebenen oder gar bei einzelnen Landkreisen, Städten und Gemeinden. Die Daten aus dem Mikrozensus helfen hier nicht weiter, weil sie nur den öffentlichen Dienst im Ganzen ausweisen. Deshalb müssen die entsprechenden Daten – wenn erwünscht – durch die Landkreise jeweils selbst ermittelt werden. Dabei sind allerdings rechtliche, insbesondere datenschutzrechtliche Grenzen zu beachten, deren genauer Verlauf noch ungeklärt ist. Zulässig dürften freiwillige und anonyme Befragungen der Mitarbeiter sein, wie sie etwa das Land Nordrhein-Westfalen 2011 durchgeführt hat. Gefragt wurde dabei ausschließlich nach dem Vorliegen oder Nichtvorliegen eines Migrationshintergrunds. Aus Gründen der Akzeptanz bei allen Beschäftigten sowie mit Rücksicht auf die erwähnten datenschutzrechtlichen Belange wurden weitere, vertiefende Fragen (z.B. nach Tätigkeitsbereichen, Laufbahngruppen oder Herkunftsländern) nicht gestellt. Die Umfrage wurde durch umfassende interne Kommunikationsmaßnahmen begleitet.

Quelle: Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen (LitVerZ) S. 7.

Schwierigkeiten kann aber auch bereits die vorgelagerte Frage bereiten, welche Person über einen „Migrationshintergrund“ verfügt. Insoweit empfiehlt sich eine Orientierung an vorhandenen, allgemein anerkannten Definitionen.

§ 4 Abs. 1 des Teilhabe- und Integrationsgesetzes NRW bestimmt bspw.: „Menschen mit Migrationshintergrund im Sinne dieses Gesetzes sind,

- 1. Personen, die nicht Deutsche im Sinne des Artikel 116 Absatz 1 des Grundgesetzes sind oder*
- 2. außerhalb des heutigen Gebietes der Bundesrepublik Deutschland geborene und seit dem 1. Januar 1950 nach Deutschland zugewanderte Personen oder*
- 3. Personen, bei denen mindestens ein Elternteil die Kriterien der Nummer 2 erfüllt.“*

Quelle: Gesetz- und Verordnungsblatt NRW 2012, S. 95

4. Phase: Handlungsfelder und strategische Ziele festlegen – Maßnahmenplan entwickeln

Durch Ermittlung ggf. noch bestehender Defizite im Hinblick auf die interkulturelle Öffnung der Landkreisverwaltung werden die Voraussetzungen geschaffen, um auf die Belange der jeweiligen Verwaltung passgenau zugeschnittenen Maßnahmen interkultureller Öffnung zu entwickeln.

Angesichts der Komplexität des Themas und der Vielzahl der in Betracht kommenden Handlungsoptionen bietet es sich an, in dieser Phase ein Leitbild für die interkulturelle Öffnung der Landkreisverwaltung zu erarbeiten.

Ein Leitbild „Interkulturelle Öffnung in der Kreisverwaltung“ kann verschiedene Funktionen erfüllen:

Identifikationsfunktion: Schaffen gemeinsamer Identität

<u>Integrationsfunktion:</u>	Integration unterschiedlicher Interessen und Perspektiven
<u>Koordinationsfunktion:</u>	Herstellen von Transparenz und Verringerung von Aufwand für Koordination
<u>Motivationsfunktion:</u>	Bündelung der Energien auf gemeinsame Ziele
<u>Strategiefunktion:</u>	Grundlage für strategisches und operatives Management.
Quelle: <i>Reichwein/Rashid (LitVerZ) S. 31.</i>	

Darüber hinaus lässt sich mit einem solchen Leitbild auch nach außen demonstrieren, dass der Landkreis interkulturell geöffnet ist bzw. eine solche Öffnung zeitnah anstrebt.

Als Ziele und Handlungsfelder eines Leitbildes bzw. eines Konzeptes zur interkulturellen Öffnung kommen – in Anlehnung an eine Zusammenstellung der KGSt (KGSt-Materialien Nr. 5/2008 (LitVerZ) S. 15) – in Betracht:

Ausbildung: Unter den Auszubildenden der Landkreisverwaltung sollen Menschen mit Migrationshintergrund angemessen repräsentiert sein.

Beschäftigung: Unter den Beschäftigten der Landkreisverwaltung sollen Menschen mit Migrationshintergrund angemessen repräsentiert sein.

Mehrsprachigkeit: Unter den Mitarbeitern der Landkreisverwaltung sollen gute Fremdsprachenkenntnisse selbstverständlich sein.

Weiterbildung: Weiterbildungen in interkultureller Kompetenz sollen selbstverständlich sein.

Kommunikation: Es gibt ein funktionierendes System der Sprachmittlung.

Öffentlichkeitsarbeit: Informationsbroschüren der Verwaltung zu relevanten Themen werden auch in den Sprachen der wichtigsten Migrantengruppen vor Ort publiziert.

Qualitätsmanagement: Die Zufriedenheit der Migranten mit den Produkten und Dienstleistungen der Verwaltung wird systematisch und kontinuierlich erhoben.

Produktsteuerung: Teil der Produktsteuerung ist die Definition von Qualitätsaspekten der interkulturellen Öffnung.

Auf Maßnahmen, die aller Erfahrung nach für eine Kreisverwaltung besonders relevant sind, wird in Abschnitt C. dieser Handreichung im Einzelnen eingegangen.

5. Phase: Umsetzung des Maßnahmenplans

Im Anschluss an die Ausformulierung eines Leitbildes oder Konzeptes zur interkulturellen Öffnung und die Auswahl der in Betracht kommenden Handlungsoptionen geht es um die Umsetzung der relevanten Maßnahmen. Diese Phase ist von der vorherigen nicht strikt zu trennen; vielmehr können sich in der Umsetzungsphase neue Ansätze für weitere Maßnahmen ergeben. Es kann sich aber auch zeigen, dass vorgesehene Maßnahmen in der Praxis nicht zu realisieren sind. In diesen Fällen sollte das Leitbild oder Konzept der interkulturellen Öffnung entsprechend angepasst werden.

6. Phase: Sicherstellung der Nachhaltigkeit

Interkulturelle Öffnung ist ein dauerhafter Prozess. Deshalb ist es wichtig, seine Nachhaltigkeit zu sichern. Dazu gehört, regelmäßig die Wirkungen der eingeleiteten Schritte zu ermitteln. Diese Vorgehensweise bietet verschiedene Vorteile (vgl. *Reinecke/ von Bernstorff*, Interkulturelle Organisationsentwicklung (LitVerZ) S. 27):

- Es kann sichergestellt werden, dass unternommene Anstrengungen tatsächlich die erwarteten Wirkungen bei Mitarbeitern sowie Kunden entfalten.
- Es können Erfolge sichtbar gemacht und für die Kommunikation nach innen und außen genutzt werden.

- Es können weitere Ansatzpunkte für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Maßnahmen gewonnen werden.

Darüber hinaus können nach wie vor bestehende Defizite identifiziert werden.

Im Sinne der Sicherstellung von Nachhaltigkeit des Prozesses der interkulturellen Öffnung kann es sich empfehlen, dass der Kreistag ein entsprechendes Leitbild verabschiedet. Eine weitere Möglichkeit, die interkulturelle Offenheit der Kreisverwaltung auch nach außen zu verdeutlichen, besteht in der Unterzeichnung der sog. Charta der Vielfalt.

Die „Charta der Vielfalt“ geht ursprünglich auf eine Initiative großer Unternehmen zurück. Die Charta steht für einen produktiven Umgang mit Vielfalt in den jeweiligen Organisationen und für die Schaffung eines vorurteilsfreien Arbeitsumfeldes. Die Zielsetzungen der Charta reichen also über die interkulturelle Öffnung hinaus. Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, Staatsministerin Prof. Dr. Maria Böhmer, übernahm bis 2010 die Betreuung des Projekts und integrierte es in die Kampagne „Vielfalt als Chance“. Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel hat bis heute die Schirmherrschaft übernommen. Zu den Unterzeichnern der Charta gehören überwiegend Unternehmen, aber auch eine Reihe von Landkreisen wie z.B. der **Landkreis Osnabrück** und die **StädteRegion Aachen**. Der Wortlaut der Charta sowie weitere Informationen dazu stehen auf der Internetseite www.charta-der-vielfalt.de zur Verfügung.

3. Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung

Mit welchen konkreten Maßnahmen erkannte Zugangshemmnisse im Sinne einer interkulturellen Öffnung überwunden werden können, wird im Einzelnen in Abschnitt C. dieser Handreichung erörtert. Schon an dieser Stelle ist aber hervorzuheben, dass die interkulturelle Öffnung sowohl die Personal- als auch die Organisationsentwicklung in der Landkreisverwaltung betrifft. Dies bedarf deshalb der besonderen Betonung, weil unter dem Begriff der „interkulturelle Öffnung“ in der Vergangenheit in erster Linie Maßnahmen verstanden wurden, die Veränderungen im Bereich der in der Kommunalverwaltung Beschäftigten zum Ziel hatten.

Beispielhaft dafür stehen die Empfehlungen, die die Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände im Rahmen des Nationalen Integrationsplans abgegeben haben. Die Spitzenverbände haben den Kommunen empfohlen, den Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund in der Verwaltung zu erhöhen und Mitarbeiter in der Weise fortzubilden, dass dem Ziel der Kundenfreundlichkeit und der Bedarf an interkultureller Kompetenz in der Verwaltung noch wirkungsvoller Rechnung getragen wird.

Diese Empfehlung ist nach wie vor aktuell. Es steht außer Zweifel, dass die Beschäftigung von mehr Menschen mit Migrationshintergrund und die interkulturelle Befähigung der Mitarbeiter wichtige Bestandteile einer Strategie sind, die auf die interkulturelle Öffnung der Kreisverwaltung zielt. Zur interkulturellen Öffnung gehört daher auch, dass die Kreisverwaltung aktiv auf Migranten zugeht, um diesen Personenkreis für die Aufnahme einer Ausbildung im öffentlichen Dienst bzw. auch für einen Quereinstieg zu gewinnen.

Richtig ist aber auch, dass sich interkulturelle Öffnung nicht in diesen Maßnahmen erschöpft. Neben ein interkulturelles Personalmanagement treten weitere Aspekte der interkulturellen Öffnung, die unter dem Begriff der „interkulturellen Organisationsentwicklung“ zusammengefasst werden können. Auch das kommunale Qualitätsmanagement bei Dienstleistungen und Produkten sollte interkulturell orientiert sein.

Zur interkulturellen Organisationsentwicklung zählen insbesondere Maßnahmen zur Herstellung einer internen Organisationskultur, die die Anforderung einer sozial und kulturell vielfältigen Ge-

sellschaft aufnimmt und darauf mit der Entwicklung angemessener Angebote, Kommunikationsformen und Verfahren reagiert (Gesemann/Roth/Aumüller (LitVerZ) S. 52). Insofern geht es also nicht nur um eine Weiterentwicklung der Mitarbeiter, sondern um die Weiterentwicklung der Organisation.

Der Leitfaden zur interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung in Niedersachsen nennt beispielhaft folgende Elemente einer solchen Organisationsentwicklung:

- das Wahrnehmen von Führungsverantwortung für den Veränderungsprozess,
- das Verständnis über interkulturelle Öffnung als Querschnittsaufgabe, die letztlich alle Aufgabenbereiche berührt,
- die Überprüfung der Art der Aufgabenerledigung, der Dienstleistungen bzw. Produkte,
- das Prüfen von Verbesserungsmöglichkeiten bei den Arbeitsabläufen,
- das Arbeiten mit Zielen zum Abbau von Zugangsbarrieren für Menschen mit Migrationshintergrund, zur Gewinnung von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund oder zur Vermittlung interkultureller Kompetenz,
- das Betrachten der Kommunikationswege der Organisation, z.B. beim Internet-Auftritt, bei der Mediennutzung (z.B. durch die Pressestellen), das Prüfen von direkteren Ansprachemöglichkeiten, den Einsatz von sprachlich und kulturell kompetenten Mittlern,
- das Klären von geeigneten Marketing-Maßnahmen,
- und eine interkulturelle Qualitätsentwicklung.

Quelle: Niedersächsisches Ministerium für Inneres, Sport und Integration (LitVerZ) S. 29 f.

Die vorstehende Aufzählung zeigt bereits, dass die genannten Dimensionen interkultureller Öffnung nicht strikt voneinander zu trennen sind. So ist bspw. die Gewinnung von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund einerseits Teil eines interkulturellen Personalmanagements, andererseits ist dieses Handlungsfeld unter dem Gesichtspunkt, ob und welche Ziele insoweit gesetzt werden sollen, auch Element einer interkulturellen Organisationsentwicklung. Im nächsten Abschnitt dieser Handreichung werden einige Aspekte der interkulturellen Organisationsentwicklung vertieft behandelt, die für die Landkreisverwaltungen von besonderem Interesse sind.

Auch die interkulturelle Qualitätsentwicklung oder das interkulturelle Qualitätsmanagement kann als Element der Organisationsentwicklung eingeordnet werden, ihr kann als eigene Dimension der interkulturellen Öffnung aber auch eine besonders hervorgehobene Bedeutung beigemessen werden. Inhaltlich geht es dabei um Fragen wie Verstetigung und Nachhaltigkeit. Die im Prozess der interkulturellen Öffnung erreichten Ziele sollen also dauerhaft (qualitäts-)gesichert werden. Die in die Wege geleiteten Maßnahmen sind darauf zu überprüfen, ob sie tatsächlich – nicht zuletzt aus Sicht der Migranten – zu Verbesserungen geführt haben.

Die KGSt empfiehlt als Instrument eines interkulturellen Qualitätsmanagements die Befragung der Kunden mit Migrationshintergrund. Eine solche Befragung sollte möglichst in verschiedenen Sprachen erfolgen und leicht verständlich sein.

Quelle: KGSt Materialien Nr. 5/2008 (LitVerZ) S. 21).

II. Interkulturelle Kompetenz

Ein zweiter Schlüsselbegriff im hier interessierenden Zusammenhang ist derjenige der „interkulturellen Kompetenz“. Auch dazu gibt es unterschiedliche Definitionsansätze.

In allgemeiner Form wird man interkulturelle Kompetenz als die Befähigung bezeichnen können, mit kultureller Verschiedenheit umgehen zu können. Etwas präziser definiert § 4 Abs. 3 Satz 1 des Berliner Gesetzes zur Regelung von Partizipation und Integration interkulturelle Kompetenz als „eine auf Kenntnissen über kulturell geprägte Regeln, Normen, Werthaltungen und Symbolen beruhende Form der fachlichen und sozialen Kompetenz.“ Eine noch ausführlichere Definition hat der Gesetzgeber in Nordrhein-Westfalen gewählt:

§ 4 Abs. 2 des Teilhabe- und Integrationsgesetzes NRW bestimmt:

Interkulturelle Kompetenz im Sinne dieses Gesetzes umfasst

(1) die Fähigkeit, insbesondere in beruflichen Situationen mit Menschen mit und ohne Migrationshintergrund erfolgreich und zur gegenseitigen Zufriedenheit agieren zu können,

(2) die Fähigkeit bei Vorhaben, Maßnahmen, Programmen etc. die verschiedenen Auswirkungen auf Menschen mit und ohne Migrationshintergrund beurteilen und entsprechend handeln zu können sowie

(3) die Fähigkeit, die durch Diskriminierung und Ausgrenzung entstehenden integrationshemmenden Auswirkungen zu erkennen und zu überwinden.

Quelle: Gesetz- und Verordnungsblatt NRW 2012, S. 95.

Interkulturelle Kompetenz muss erworben werden; auch Menschen mit Migrationshintergrund verfügen nicht gleichsam automatisch über die notwendigen Befähigungen.

Der Erwerb von interkultureller Kompetenz setzt zunächst die Bereitschaft voraus, zu erkennen, dass man selbst – wie auch ein Gegenüber – in kulturell bedingten Denk- und Lebensweisen gefangen ist und dass sich diese Denk- und Lebensweisen voneinander unterscheiden und z.B. zu Kommunikationsproblemen oder sogar Missverständnissen führen können.

Interkulturell kompetentes Handeln zeichnet sich dadurch aus, diese Unterschiede zu respektieren und nicht – bewusst oder unbewusst – zum Anlass von Diskriminierungen werden zu lassen. Interkulturelle Kompetenz meint die Gesamtheit aller Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse und Befugnisse, die erforderlich sind, um in einem von Interkulturalität geprägten Umfeld erfolgreich arbeiten zu können.

Die KGSt geht von folgenden Elementen interkultureller Kompetenz aus:

Elemente interkulturelle Kompetenz

Spezifische Kulturfähigkeiten: Sprachkompetenz, landeskundliches Wissen, Deutungswissen bezüglich Wahrnehmungs- und Kommunikationsmuster

Kulturallgemeine Fähigkeiten: Bewusstsein der generellen Kulturabhängigkeit des Denkens, Deutens und Handelns, Vertrautheit mit Mechanismen der interkulturellen Kommunikation, Vertrautheit mit Akkulturationsvorgängen

Soziale Kompetenzen: Differenzierte Selbstwahrnehmung und realistische Selbsteinschätzung, Fähigkeit zur Empathie

Allgemeine

Persönlichkeitseigenschaften: Humor, kognitive Flexibilität, emotionale Elastizität

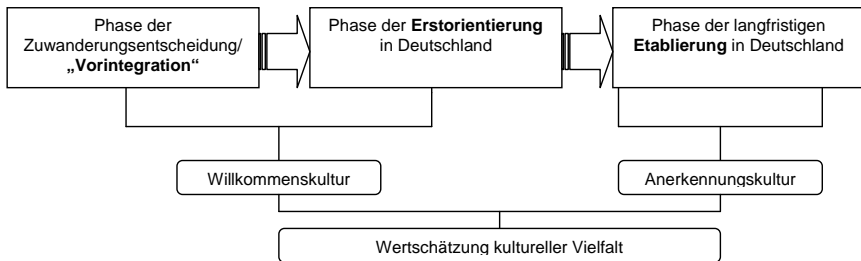
Quelle: KGSt-Materialien Nr. 5/2008 (LitVerZ) S. 18.

III. Interkulturelle Öffnung als Teil einer Willkommens- und Anerkennungskultur

Während interkulturelle Öffnung und der Erwerb interkultureller Kompetenz schon länger Gegenstand (auch) der kommunalen Integrationspolitik sind, ist der Begriff der Willkommens- und

Anerkennungskultur neueren Datums. Im Nationalen Integrationsplan von 2007 bspw. kommt der Begriff noch nicht vor, und selbst im Nationalen Aktionsplan Integration aus dem Jahr 2011 wird er nur ganz vereinzelt, und zwar im Zusammenhang mit der Fachkräftesicherung verwendet.

Tatsächlich wird „Willkommenskultur“ bis heute vor allem im Sinne der Attraktivität Deutschlands für hochqualifizierte Zuwanderer verstanden und ist insoweit Ausdruck eines Paradigmenwechsels in der Einwanderungspolitik. Neben die Willkommenskultur tritt die sog. „Anerkennungskultur“, der sich auf bereits länger in Deutschland lebende Menschen mit Migrationshintergrund bezieht.



Quelle: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge

Da die Ausländerbehörden vielfach die erste Anlaufstelle für Neuzuwanderer in Deutschland sind, verfügen die Landkreise über zahlreiche Möglichkeiten, aktiv für eine verbesserte Willkommenskultur einzutreten.

Welcome Guide im Kreis Kleve

Im **Kreis Kleve** hat die Ausländerabteilung einen Welcome Guide entwickelt, der wichtige allgemeine und individuell auf die Person zugeschnittene Informationen enthält. Im Erstgespräch bekommen die Neuzuwanderer diese Willkommensmappe ausgehändigt. Der Welcome Guide enthält auch mehrsprachige Informationsbroschüren, die der Kreis Kleve selbst herausgegeben hat, wie zum Beispiel den Informationsflyer über Deutschkurse im Kreis Kleve oder den Notfallflyer. Das Informationspaket ergänzt das persönliche Beratungsgespräch und ermöglicht ein Vertiefen wichtiger Informationen in Ruhe zuhause.

Vor diesem Hintergrund erscheint die interkulturelle Öffnung als ein wichtiges Element der Willkommens- und Anerkennungskultur.

Weiterführende Hinweise:

Der *Integrationsbeirat der Bundesregierung*, dem als Vertreterin der Kommunen Landrätin *Irrgang* (Kreis Soest) angehört, hat eine Broschüre unter dem Titel „Willkommen – ‚Working and living in Germany – Your Future!‘“ veröffentlicht, die Empfehlungen für einen gesamtgesellschaftlichen Paradigmenwechsel in der Einwanderungspolitik im Sinne einer Willkommenskultur enthält. Die Broschüre steht auf der Homepage der Integrationsbeauftragten des Bundes (www.integrationsbeauftragte.de) im Bereich „Integrationsbeirat“ zum Download zur Verfügung.

Auch das *Bundesamt für Migration- und Flüchtlinge* (BAMF) hat Handlungsempfehlungen und Praxisbeispiele zum Thema „Willkommens- und Anerkennungskultur“ veröffentlicht. Die Broschüre kann über die Homepage des BAMF bezogen werden (www.bamf.de).

C. Handlungsfelder und Instrumente interkultureller Öffnung in der Landkreisverwaltung

Im Folgenden sollen einige der bereits angesprochenen Handlungsfelder und Instrumente interkultureller Öffnung vertieft dargestellt werden. Das gilt insbesondere für die Bereiche des interkulturellen Personalmanagements (unter I.) und der interkulturellen Organisationsentwicklung (II.).

I. Interkulturelles Personalmanagement

Ein interkulturell ausgerichtetes Personalmanagement verfolgt vor allem zwei Ziele:

- den Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund in der Verwaltung zu erhöhen und
- Mitarbeiter in der Weise fortzubilden, dass dem Ziel der Kundenfreundlichkeit und dem Bedarf an interkultureller Kompetenz in der Verwaltung noch wirkungsvoller Rechnung getragen werden kann.

Diese doppelte Zielsetzung entspricht auch den Empfehlungen der Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände im Nationalen Integrationsplan sowie im Nationalen Aktionsplan Integration.

1. Den Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst der Landkreisverwaltungen erhöhen

Der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund, die in den Kreisverwaltungen arbeiten, entspricht in der Regel nicht ihrem Anteil an der Gesamtbevölkerung im Gebiet des jeweiligen Kreises. Dabei gibt es viele Gründe, die für eine stärkere Repräsentanz von Migranten im öffentlichen Dienst der Landkreise sprechen.

Wie im Nationalen Aktionsplan Integration zu Recht betont wird, stehen die öffentlichen Verwaltungen vor der Herausforderung, bei der Erfüllung ihrer Aufgaben möglichst alle gesellschaftlichen Gruppen in ihre Entscheidungsprozesse einzubinden und ihre Kenntnisse und Fähigkeiten zu nutzen. Jede Verwaltung sollte auf die spezifischen Bedürfnisse aller Bevölkerungsgruppen im erforderlichen Umgang eingehen können (Nationaler Aktionsplan Integration (LitVerZ) S. 141). Das ist eines der zentralen Anliegen der interkulturellen Öffnung.

Angesichts dieser Aufgabenstellung sollten die Potenziale von Migranten nicht ungenutzt bleiben. Im Nationalen Aktionsplan Integration heißt es dazu zu Recht:

„Sie (d.h. Migranten) sind häufig mehrsprachig, kennen unterschiedliche kulturelle Hintergründe und können das Verständnis für staatliche Entscheidungen fördern. Das kann bei Bürgern mit Migrationshintergrund einen Vertrauensvorschuss bewirken. Beschäftigte mit Migrationshintergrund können somit wichtige Brückenbauer zwischen Bürgern und Verwaltung sein. Die öffentlichen Verwaltungen stärken durch die Beschäftigung von Migrantinnen und Migranten ihre interkulturelle Kompetenz.“

Quelle: Nationaler Aktionsplan Integration (LitVerZ) S. 141

Hinzu kommt, dass der demografische Wandel absehbar zu einem Fach- und Nachwuchskräftemangel führen wird und die Kreisverwaltungen schon deshalb ein Interesse daran haben müssen, verstärkt auch Menschen mit Migrationshintergrund für eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst gewinnen zu können. Das wurde auch schon in der Handreichung des Deutschen Landkreistags zur Ausbildungssituation in den Landkreisen betont.

Schließlich ist nicht zu verkennen, dass die berufliche Integration ein zentraler Faktor für die gesellschaftliche Integration von Migranten ist. Auch das spricht dafür, den Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund in den Kreisverwaltungen zu erhöhen. Die Landkreise können auf diese Weise zugleich ihrer Vorbildfunktion als öffentliche Arbeitgeber gerecht werden.

Dabei geht es nicht um eine bevorzugte Behandlung von Migranten oder um die Erfüllung bestimmter Quoten. In Betracht kommt aber, in Integrationskonzepten, Leitbildern zur interkulturellen Öffnung oder ähnlichen Papieren das Ziel festzulegen, den Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund erhöhen zu wollen, z.B. auf ein Niveau, wie es ihrem Anteil an der Gesamtbevölkerung im Kreis entspricht. Mit welchen Maßnahmen dieses Ziel erreicht werden kann, wird unter 3. im Einzelnen dargelegt.

2. Mögliche Gründe für die Unterrepräsentanz von Migranten in der Landkreisverwaltung

Bevor über Wege und Möglichkeiten zur Erhöhung des Anteils von Menschen mit Migrationshintergrund in der Landkreisverwaltung nachgedacht werden kann, ist es notwendig, sich über mögliche Gründe für eine solche Unterrepräsentanz Klarheit zu verschaffen. Diese Gründe können vielfältiger Natur sein; sie lassen sich grob und ohne Anspruch auf Vollständigkeit in drei Gruppen einteilen:

a) Faktoren, die Menschen mit Migrationshintergrund von einer Bewerbung abhalten

Solche Faktoren können sein,

- die Unkenntnis, dass auch für Ausländer eine Beschäftigung bei der Kreisverwaltung möglich ist, ggf. sogar als Beamte, wenn sie die Staatsangehörigkeit eines Mitgliedstaates der Europäischen Union, eines anderen EWR-Staates oder der Schweiz haben;

Mangelnde Kenntnis über die Beschäftigungsmöglichkeiten nichtdeutscher Staatsangehöriger kann auch auf der Ebene der Personalverwaltung ein Problem darstellen. Grundsätzlich ist insoweit zwischen Beamten und Tarifbeschäftigten zu unterscheiden. Voraussetzung für die Berufung von Ausländern in ein Beamtenverhältnis ist die Staatsangehörigkeit

(1) eines Mitgliedstaates der Europäischen Union (§ 7 Abs. 1 Nr. 1 lit a) Beamtenstatusgesetz) oder

(2.) die Staatsangehörigkeit eines anderen Vertragsstaates des Abkommens über den Europäischen Wirtschaftsraums (EWR, § 7 Abs 1 Nr. 1 lit b)) oder

(3.) eines Drittstaates, dem Deutschland und die Europäische Union vertraglich einen entsprechenden Anspruch auf Anerkennung von Berufsqualifikationen eingeräumt haben (§ 7 Abs. 1 Nr. 1 lit c)).

Zu den EWR-Staaten gehören Norwegen, Island und Liechtenstein Letzteres trifft für die Schweiz zu.

Im Angestelltenverhältnis als Tarifbeschäftigte können dagegen grundsätzlich Angehörige aller Nationalitäten eingestellt werden. Voraussetzung ist in diesen Fällen aber stets ein Aufenthaltstitel, der zur Ausübung einer Erwerbstätigkeit berechtigt. Eine Reihe von Aufenthaltstiteln beinhaltet die Erlaubnis zur Erwerbstätigkeit bereits von Gesetzes wegen; in anderen Fällen ist eine entsprechende Nebenbestimmung notwendig. Aufenthaltstitel mit einer gesetzlichen Erlaubnis zur Erwerbstätigkeit sind insbesondere die Niederlassungserlaubnis sowie das Daueraufenthaltsrecht-EU. Dazu gehören aber auch die Aufenthaltserlaubnis für türkische Staatsangehörige nach § 4 Abs. 5 des Aufenthaltsgesetzes (AufenthG) und die Aufenthaltserlaubnis nach § 25 Abs. 1 bzw. Abs. 2 AufenthG. Personen, die als Asylberechtigte anerkannt sind, verfügen ebenfalls über eine Erlaubnis zur Erwerbstätigkeit.

- die Erwartungshaltung, als Ausländer oder Mensch mit Migrationshintergrund von vornherein weniger Einstellungschancen zu haben als andere Bewerber;
- Unsicherheiten über die Anerkennung und den Wert ausländischer Bildungsabschlüsse.

Auch diese Unsicherheiten bestehen vielfach auf beiden Seiten, also bei potenziellen Bewerbern ebenso wie bei den Personalverwaltungen. Mit dem Anerkennungsgesetz des Bundes und vergleichbaren Regelungen der Länder sollte es insoweit aber zu einer Verbesserung der Lage kommen. Nähere Informationen dazu stehen auf der Internetseite www.anererkennung-in-deutschland.de zur Verfügung.

- fehlendes Interesse an einer Tätigkeit im öffentlichen Dienst, beruhend bspw. auf mangelnder Kenntnis von den vielfältigen Aufgaben und Beschäftigungsfeldern einer Kreisverwaltung. Dabei ist zu berücksichtigen, dass viele Migranten nicht auf Vorbilder aus dem familiären Umfeld zurückgreifen können und daher aus eigenem Erleben wenig von den Berufsperspektiven im öffentlichen Dienst wissen. Möglich sind aber auch generelle, ggf. auf negativen Erfahrungen im Herkunftsland beruhende Vorbehalte gegenüber der Verwaltung;
- mangelnde Attraktivität der Kreisverwaltung als Arbeitgeber, insbesondere für sehr gut qualifizierte Bewerber mit zahlreichen Auswahlmöglichkeiten.

b) Hemmnisse auf der Ebene der Auswahl und Einstellung

Darüber hinaus kann es auf der Ebene der Auswahl und Einstellung von Bewerbern mit Migrationshintergrund Hemmnisse geben, insbesondere kann es – vielfach unbewusst – zu einer ungerechtfertigten Ungleichbehandlung dieses Personenkreises kommen.

c) Fehlende und nicht ausreichende formale Qualifikationen

Schließlich können fehlende und nicht ausreichende formale Qualifikationen – z.B. im Bereich von Sprachkenntnissen – den Zugang zu einer Tätigkeit in der Kreisverwaltung erschweren bzw. ggf. auch ausschließen.

Um solchen Mängeln abzuhelpfen, kommen spezifische Qualifizierungsmaßnahmen für Jugendliche mit Migrationshintergrund in Betracht, bspw. in Form besonderer Praktika. Derartige Maßnahmen dürften in den Kreisverwaltungen allerdings nur ausnahmsweise möglich sein.

3. Möglichkeit zur Erhöhung des Anteils von Migranten im öffentlichen Dienst der Landkreisverwaltung

Vor dem Hintergrund, dass die Landkreise Jahr für Jahr neue Auszubildende einstellen und deren Zahl in Folge des demografischen Wandels absehbar zunehmen wird, bietet dieser Bereich die besten Chancen, um den Anteil von der Menschen mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst der Landkreisverwaltungen zu erhöhen.

Landkreise sollten darüber hinaus aber auch bestrebt sein, für Quereinsteiger mit Migrationshintergrund attraktiv zu sein. Für diese gelten die nachfolgenden Ausführungen entsprechend.

Wie gelingt es, verstärkt Auszubildende mit Migrationshintergrund für die Arbeit in der Kreisverwaltung zu motivieren?

Der demografische Wandel stellt die Landkreise insgesamt vor große Herausforderungen. Überalternden Belegschaften und dem daraus resultierenden Bedarf nach neuen, gut qualifizierten

zierten und den Anforderung einer modernen Kreisverwaltung gewachsenen Mitarbeitern steht eine beständig sinkende Zahl von Schulabgängern gegenüber.

Die Folge davon ist ein schon heute spürbarer und in naher Zukunft noch zunehmender Wettbewerb um geeignete Auszubildende. Diesem Wettbewerb müssen sich auch die Landkreise stellen. Ihre Ausgangsposition dabei ist gut, denn sie können mit interessanten und sicheren Arbeitsplätzen im öffentlichen Dienst punkten. Darüber hinaus bieten sie eine qualitativ hochwertige Ausbildung bei guten Übernahmechancen und zu attraktiven Konditionen.

Eingehende Informationen dazu enthält die Handreichung „Zur Ausbildungssituation in den Landkreisen“, die 2012 in der Schriftenreihe des Deutschen Landkreistages erschienen ist.

Eines der zentralen Probleme im Wettbewerb um geeignete Auszubildende ist, dass die beschriebenen Vorteile einer Ausbildung bzw. einer Tätigkeit im öffentlichen Dienst nicht überall bekannt sind bzw. nicht ohne weiteres wertgeschätzt werden. Das gilt vielfach auch für junge Menschen ohne Migrationshintergrund und macht besondere Maßnahmen etwa zur Kontaktaufnahme oder zur Verdeutlichung der Chancen notwendig, die sich mit der Ausbildung bei einer Landkreisverwaltung verbinden. Insoweit kann auf die Ausführungen in der erwähnten Handreichung des Deutschen Landkreistages zur Ausbildungssituation verwiesen werden.

Bei jungen Menschen mit Migrationshintergrund können – wie oben schon erwähnt – zusätzliche Faktoren hinzutreten, die den Gedanken an eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst bei einer Landkreisverwaltung eher fern liegen lassen. Auf diese Besonderheiten muss seitens der Landkreisverwaltungen angemessen reagiert werden, wenn sie sich diesen Bewerberkreis erschließen will.

Folgende Maßnahmen kommen insoweit in Betracht:

- Gezielte Informationen

Vor dem Hintergrund, dass gerade junge Menschen mit Migrationshintergrund – z.B. mangels Vorbilder im familiären oder persönlichen Umfeld – kaum über Informationen zu Voraussetzungen und Möglichkeiten einer Tätigkeit in der Landkreisverwaltung verfügen, besteht ein erster, aber sehr wichtiger Schritt darin, den Informationsstand der Betroffenen zu verbessern. Entsprechende Informationen über die Landkreisverwaltung sollten möglichst früh, am Besten noch in der Schule zur Verfügung gestellt werden. Nur so besteht eine Chance, die Jugendlichen in einer Lebensphase anzusprechen, in der sie noch nicht auf eine bestimmte berufliche Ausrichtung festgelegt sind.

Darüber hinaus ist es wichtig, Informationen über solche Kanäle zu streuen, die von den betroffenen Jugendlichen bevorzugt genutzt werden. Ausweislich einer Studie des Bundesinstituts für Berufsbildung (BiBB-Report 15/2010 (LitVerZ) S. 8 ff.) greifen Jugendliche nach dem Schulabschluss bei der Berufswahl und Ausbildungsplatzsuche auf folgende Möglichkeiten zurück:

- Drei Viertel der Jugendlichen suchen auf eigene Initiative in Zeitungen, im Internet oder in anderen Medien.
- Mehr als die Hälfte meldet sich ausbildungssuchend bei der Arbeitsagentur. Bei Migranten ist dieser Anteil noch höher.
- 70 % der Jugendlichen werden bei der Suche nach einem Ausbildungsplatz von ihren Eltern unterstützt.

Es empfehlen sich daher eigene Werbemaßnahmen der Landkreisverwaltung in der örtlichen Presse sowie im Internet und im Rahmen der allgemeinen Öffentlichkeitsarbeit.

In Stellenanzeigen und dergleichen sollten Migranten unmittelbar angesprochen werden. In Betracht kommen Zusätze wie „Wir freuen uns insbesondere über Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund.“ Dieser Zusatz ist mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz vereinbar.

Quelle: Nationaler Aktionsplan Integration (LitVerZ) S. 145

In Nordrhein-Westfalen empfiehlt das Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales nach rechtlicher Überprüfung durch das Ministerium für Inneres und Kommunales allen Ressorts, ihre Stellenausschreibungen um den Zusatz „Die Ausschreibung wendet sich ausdrücklich auch an Menschen mit Migrationshintergrund“ (oder eine ähnliche Formulierung) zu ergänzen. Es bestehen keine Bedenken, solche Zusätze auch in den kommunalen Ausschreibungen zu verwenden.

Quelle: Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (LitVerZ) S. 9

Die Arbeitsagenturen vor Ort sollten gezielt auf das Ausbildungsplatzangebot in der Landkreisverwaltung hingewiesen werden. Außerdem sollten die Eltern der betroffenen Jugendlichen einbezogen werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass diese mitunter über deutlich schwächere Sprachkenntnisse als ihre Kinder verfügen. Entsprechende Informationsangebote sollten daher auch in den Muttersprachen der wichtigsten Herkunftsländer der Migranten vor Ort bereit gehalten werden.

Eine aktuelle Studie hat allerdings gezeigt, dass Jugendliche ohne Migrationshintergrund ihre Eltern deutlich häufiger in den Prozess der Berufswahl- und Ausbildungsplatzsuche einbinden, als Jugendliche mit Migrationshintergrund. Lediglich 29 % der Bewerber mit Migrationshintergrund besprechen sich dazu mit ihren Eltern, bei Jugendlichen türkisch-arabischer Herkunft sind es nur 26 %. Dagegen binden 52 % der Jugendlichen ohne Migrationshintergrund ihre Eltern ein.

In der Praxis bewährt hat sich ferner die Teilnahme an sog. Ausbildungsmessen. Das gilt vor allem dann, wenn dabei Auszubildende mit Migrationshintergrund als Beispiele präsentiert werden können und als Ansprechpartner für interessierte Jugendliche zur Verfügung stehen.

Schließlich sollten beim Angebot von Praktika gezielt auf junge Menschen mit Migrationshintergrund zugegangen werden.

- Faire Auswahlverfahren

Die vorstehend beschriebenen Maßnahmen dienen vor allem dem Ziel, die Zahl von Bewerbern mit Migrationshintergrund zu erhöhen. Damit alleine ist es aber noch nicht getan. Es muss vielmehr auch sichergestellt werden, dass die jugendlichen Migranten in den anschließenden Auswahlverfahren eine faire Chance haben und eine sachlich nicht gerechtfertigte Ungleichbehandlung von Personen aus unterschiedlichen Kulturkreisen vermieden wird. Als Grundsatz gilt dabei:

Nur die für den Berufserfolg relevanten Anforderungen und die darauf bezogenen Kompetenzen des Einzelnen sind zu berücksichtigen. Kulturelle Unterschiede zwischen den Bewerbern dürfen, soweit sie für die berufliche Tätigkeit irrelevant sind, nicht in die Ergebnisse einfließen. Andererseits müssen interkulturelle Kompetenzen, sowie wie für die berufliche Tätigkeit relevant sind, auch positiv bewertet werden.

Quelle: Bundesministerium des Inneren (LitVerZ) S. 5 f.

Entsprechend einer im Nationalen Aktionsplan Integration übernommenen Selbstverpflichtung hat das Bundesministerium des Inneren eine Handreichung zur „Interkulturellen Öffnung der Personalauswahl im öffentlichen Dienst“ veröffentlicht, die grundsätzlich auch bei der Ausgestaltung von Auswahlverfahren für den öffentlichen Dienst einer Landkreisverwaltung angewendet werden können. Die Darstellung orientiert sich daher im Folgenden an dieser Handreichung. Dabei ist davon auszugehen, dass sich ein Auswahlverfahren in drei Bereiche aufteilen lässt, nämlich

- die Definition der beruflichen Anforderungen,
- die Festlegung von Auswahlinstrumenten und
- die Beurteilung der Bewerber.

Auf allen drei Ebenen kann es zu Versäumnissen kommen, die Bewerber mit Migrationshintergrund ungerechtfertigt benachteiligen.

- Empfehlungen hinsichtlich der Festlegung des Anforderungsprofils

Bei der Festlegung des Anforderungsprofils, dem die Bewerber genügen müssen, sollten folgende Gesichtspunkte beachtet werden (BMI (LitVerZ) S. 8 ff.):

- Die Anforderungen müssen möglichst klar, genau und vollständig beschrieben werden. Auf diese Weise kann objektiv und transparent festgestellt werden, dass tatsächlich nur berufsrelevante Gesichtspunkte der Auswahl zugrunde gelegt werden.
- Stark kulturgeprägte Anforderungen wie die Beherrschung der deutschen Sprache sollten einer kritischen Prüfung unterzogen werden. Ist wirklich „perfektes Deutsch in Wort und Schrift“ für die Zielerreichung und Aufgabenerfüllung im konkreten Fall erforderlich oder reicht nicht vielleicht ein geringeres Sprachniveau aus?
- Muttersprachliche Kenntnisse können ebenfalls für den beruflichen Erfolg relevant sein; das gilt vor allem für Aufgaben mit vielfältigen Kontakten zu Personen mit demselben Migrationshintergrund.
- Unpräzise formulierte Anforderungen hinsichtlich der Allgemeinbildung sollten hinterfragt werden, insbesondere ist zu prüfen, welche kulturellen Kenntnisse für die Aufgabenerfüllung wirklich relevant sind.
- Ebenso wie bei den Sprachkenntnissen stellt sich auch im Hinblick auf sonstige kulturelle Kompetenzen die Frage, ob nicht neben der Vertrautheit mit der deutschen Kultur auch die Vertrautheit mit anderen Kulturen zu den beruflichen Anforderungen gehören kann.

Grundsätzlich sollte bei Anforderungsanalysen im öffentlichen Dienst – auch der Kreisverwaltung – verstärkt darauf geachtet werden, inwieweit zur Zielerreichung und Aufgabenerfüllung auch interkulturelle Kompetenzen erforderlich sind oder demnächst erforderlich werden. Das Erfordernis interkultureller Kompetenz erhöht oft die Chancen von Bewerbern mit Migrationshintergrund, weil sie Einblicke in verschiedene Kulturen haben. Die Kenntnis mehrerer Kulturen bedeutet zwar nicht automatisch interkulturelle Kompetenz, bildet aber eine gute Ausgangsbasis dafür.

Darüber hinaus sollten bei der Erstellung von Anforderungsprofilen außer kognitiven Leistungsmerkmalen (Wissen, Intelligenz, Problemlösungsfähigkeit) auch andere für den Berufserfolg wichtige Faktoren wie Integrität, Gewissenhaftigkeit, Teamfähigkeit etc. berücksichtigt werden. Auch dies dürfte dazu führen, dass sich die Chancen von Bewerbern mit Migrationshintergrund im Auswahlverfahren erhöhen.

- Empfehlungen hinsichtlich der Methoden und der inhaltlichen Gestaltung des Auswahlverfahrens

Steht das Anforderungsprofil fest, müssen die persönlichen Qualifikationen der Bewerber mit ihm abgeglichen werden. Dazu stehen verschiedene Auswahlinstrumente zur Verfügung, die auch in der Landkreisverwaltung eine Rolle spielen. Neben der Analyse der Bewerbungsunterlagen treten vielfach Tests (z.B. zur Intelligenz und Persönlichkeit), Interviews und ggf. auch Assessment-Center. Auch insoweit gibt es Empfehlungen, die eine unangemessene Benachteiligung von Bewerbern mit Migrationshintergrund vermeiden helfen, aber auch darüber hinaus dazu beitragen können, die Qualität des Auswahlverfahrens zu verbessern. Im Einzelnen:

- Es empfiehlt sich, den gesamten Ablauf des Auswahlverfahrens im Vorhinein festzulegen und nur solche Instrumente einzusetzen, die einen nachweisbaren Bezug zu den zu beurteilenden Anforderungen haben.
- Die für die Eignungsentscheidung Verantwortlichen müssen qualifiziert sein – auch im Hinblick auf interkulturelle Kompetenz. Ggf. empfiehlt es sich, Berater hinzuziehen und/oder Mitarbeiter der Personalverwaltung entsprechend fortbilden zu lassen.
- Bei Schulnoten sollte berücksichtigt werden, dass sie alleine keine zuverlässigen Prognosen im Hinblick auf praktische Ausbildungs- und Berufsleistungen zulassen.
- Sofern Tests zum Einsatz kommen, gilt es zu beachten, dass am Markt mittlerweile auch „kulturfaire“ Produkte verfügbar sind.
- Interviews sollten in jedem Fall strukturiert und anforderungsbezogen erfolgen. Unstrukturierte Interviews gelten dagegen vielfach als Einfallstor für sachlich nicht gerechtfertigte Ungleichbehandlungen.

Bei der Beurteilung des Auftretens von Bewerbern mit Migrationshintergrund ist besonders zu berücksichtigen, dass es kulturspezifische Wahrnehmungsmuster gibt: Niemand kann sich davon frei sprechen, dass er in seinen Wahrnehmungen und Wertungen vielfach von Standards geprägt ist, die in seiner Kultur vorherrschen. Es besteht daher immer die Gefahr, dass man die Denk- und Verhaltensmuster der eigenen Kultur – bewusst oder unbewusst – bei der Bewertung des Verhaltens anderer zugrunde legt, auch wenn diese aus einer anderen Kultur stammen (BMI (LitVerZ) S. 18). Das kann zu Fehlurteilen führen.

So wird in vielen Kulturen ein striktes „Nein“ als grob unhöflich empfunden und als persönlicher Affront gewertet. Moderat formulierte Ablehnungen dürfen in diesem kulturellen Kontext daher nicht als Mangel an Entschiedenheit gewertet werden.

- Anonymisierte Bewerbung?

Im Rahmen eines Pilotprojektes der Antidiskriminierungsstelle des Bundes wurde getestet, inwieweit **anonymisierte Bewerbungsverfahren** geeignet sind, Diskriminierungen bei Einstellung abzubauen. An dem Pilotprojekt war auch die Stadtverwaltung Celle beteiligt. Nach Einschätzung der Antidiskriminierungsstelle hat sich die anonymisierte Bewerbung bewährt. Gegen ein solches Verfahren spricht, dass dann nicht mehr die Möglichkeit besteht, auf bestimmte Defizite, die mit dem Migrationshintergrund von Bewerbern zusammenhängen – z.B. im Bereich der Sprachkenntnisse – angemessen reagieren zu können.

Weitere Informationen zu anonymisierten Bewerbungsverfahren stehen auf der Homepage der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (www.antidiskriminierungsstelle.de) zur Verfügung. Dort wird insbesondere auch ein **Leitfaden für Arbeitgeber** zum Download bereit gehalten.

4. Interkulturelle Personalentwicklung

Neben der Gewinnung neuen Personals zählt auch die interkulturelle Weiterbildung des Personalstamms zu den zentralen Herausforderungen einer interkulturellen Öffnung der Landkreisverwaltung. Dabei geht es in erster Linie darum, die Beschäftigten für Fragen der interkulturellen Vielfalt zu sensibilisieren und für den Umgang mit Migranten zu qualifizieren. Ziel ist nicht nur, den besonderen Bedürfnissen dieser Kundengruppe angemessen Rechnung tragen zu können. Ebenso wichtig ist es, den Mitarbeitern, die regelmäßig in Berührung mit Migranten kommen, die Arbeit zu erleichtern und für sie befriedigender zu gestalten. Denn es darf nicht außer Acht gelassen werden, dass kulturelle Unterschiede und Verständigungsprobleme auf sprachlicher Ebene nicht allein von den Migranten, sondern auch von den Beschäftigten der Kreisverwaltung als Belastung empfunden werden können. Die Vermittlung von interkultureller Kompetenz kann somit einen Beitrag zur Kunden- ebenso wie zur Mitarbeiterzufriedenheit leisten.

a) Interkulturelle Fortbildung: ein Thema für die gesamte Kreisverwaltung

Auch wenn es auf den ersten Blick naheliegen mag, Maßnahmen zur interkulturellen Fortbildung insbesondere denjenigen Mitarbeitern anzubieten, die in regelmäßigem Kundenkontakt stehen: die Vermittlung von interkulturellen Kompetenzen ist letztlich auf allen Ebenen der Kreisverwaltung ein Thema, also auch für Führungskräfte oder Mitarbeiter in Abteilungen ohne direkte Kundenkontakte. Erforderlich sind allerdings Schulungskonzepte, die auf die jeweils spezifischen Bedürfnisse der unterschiedlichen Adressatenkreise eingehen.

So bieten sich für die Führungsebene in Kommunalpolitik und -verwaltung insbesondere Seminare zur interkulturellen Organisationsentwicklung an. Für die Mitarbeiter in den Personalabteilungen der Landkreisverwaltungen erscheinen Fortbildungen zum interkulturellen Personalmanagement sinnvoll, während für Beschäftigte mit vielen Bürgerkontakten vor allem interkulturelle Trainings durchgeführt werden sollten. Ein solcher spezifischer Mehrebenenansatz wurde z.B. auch im Rahmen des vom Deutschen Landkreistag unterstützten Forschungs-Praxis-Projekt der Schader Stiftung „Integrationspotenziale ländlicher Regionen im Strukturwandel“ zugrunde gelegt. Vgl. dazu den Bericht von *Gesemann/Aumüller* (LitVerZ) S. 131.

b) Führungskräfteentwicklung

Den Führungskräften kommt im Prozess der interkulturellen Öffnung der Landkreisverwaltung fraglos eine besondere Rolle zu. Sie müssen den Prozess initiieren und laufend unterstützen – auch durch Bereitstellung der notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen.

Daher erscheint es gerade zur Beginn eines solchen Prozesses sinnvoll, gezielte Fortbildungsveranstaltungen zur interkulturellen Kompetenz und zur interkulturellen Öffnung für Führungskräfte anzubieten. Darüber hinaus empfiehlt es sich, dass Thema in die Schulungen für Nachwuchsführungskräfte zu integrieren.

c) Fortbildung

Fortbildungsveranstaltungen gehören zum Kernbestand einer interkulturell orientierten Personalentwicklung. Es gibt mittlerweile eine Vielzahl von Anbietern, die solche Schulungen durchführen. Es empfiehlt sich daher, Kontakt zu Landkreisen oder anderen Kommunen aufzunehmen, die solche Schulungen bereits durchgeführt haben und ggf. Empfehlungen aussprechen können.

Mit solchen Fortbildungsveranstaltungen können ganz unterschiedliche Ziele verfolgt werden. Vor allem sollte es natürlich darum gehen, die interkulturelle Kompetenz (zu diesem Begriff bereits eingehend oben unter B. II.) der Mitarbeiter zu erhöhen.

Themen entsprechender interkultureller Fortbildungsveranstaltungen können bspw. sein:

- Erkennen, wo im Arbeitsalltag kulturelle Unterschiede eine Rolle spielen
- Lernen, mit kultureller Fremdheit umzugehen und mit Menschen anderer Kultur erfolgreich zu kommunizieren und zu interagieren
- Erkennen und Wertschätzen kultureller Vielfalt
- Reflexion des eigenen kulturellen Hintergrundes
- Wissenserweiterung über die Kulturbedingtheit von Wahrnehmung und Kommunikation
- Auseinandersetzung mit Themen wie Vorurteilen, Diskriminierung und Rassismus
- Umgang mit Konflikten und Widersprüchlichkeiten

Quelle: Niedersächsisches Ministerium für Inneres, Sport und Integration (LitVerZ) S. 24.

Gerade dem zuletzt genannten Gesichtspunkt – also der Umgang mit Konflikten und Widersprüchlichkeiten – sollte bei Fortbildungsmaßnahmen besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Deeskalationsstrategien sind ein wichtiges Schulungsthema. Auf diese Weise kann auch ein Beitrag dazu geleistet werden, dass sich die Mitarbeiter, die solchen Konflikten in erster Linie ausgesetzt sehen, mit ihren daraus resultierenden Problemen nicht alleine gelassen fühlen.

Neben solchen thematisch eher breit angelegten Fortbildungsveranstaltungen zur Verbesserung der interkulturellen Kompetenz können sich auch gezieltere Maßnahmen wie etwa Sprachkurse für einzelne Mitarbeiter empfehlen.

Im **Rhein-Neckar-Kreis** werden bspw. Kurse in „Verwaltungsenglisch“ für Mitarbeiter der Ausländerbehörde angeboten. Neben einer Auffrischung vorhandener Grundkurse werden in diesen Veranstaltungen, die fünf halbe Tage in Anspruch nehmen, auch spezifische Fachbegriffe vermittelt.

II. Interkulturelle Organisationsentwicklung

Neben das interkulturelle Personalmanagement tritt die Organisationsentwicklung als zentrales Handlungsfeld der interkulturellen Öffnung in der Landkreisverwaltung. Wichtigstes Anliegen ist auch hier, Zugangsbarrieren für Menschen mit Migrationshintergrund zur Kreisverwaltung abzubauen.

1. Information und Kommunikation

Die Landkreise informieren die Bürger auf vielfältige Weise und treten mithilfe der unterschiedlichsten Medien in Kontakt mit ihnen. Es versteht sich von selbst, dass dies regelmäßig in deutscher Sprache geschieht. Im Rahmen der interkulturellen Öffnung der Landkreisverwaltung sollte aber auch geprüft werden, ob und welche zentralen Informationen in den Muttersprachen der wichtigsten Herkunftsländer der vor Ort ansässigen Migranten und/oder in englischer Sprache zur Verfügung gestellt werden. In Betracht kommen insoweit etwa Informationsbroschüren oder besondere Begrüßungspakete für Neuankömmlinge. Insbesondere wenn das Ziel verfolgt wird, aktiv um Zuwanderer – etwa Fachkräfte – aus dem Ausland zu werben, empfiehlt es sich, solche Informationen auch auf der Homepage des Landkreises bereit zu stellen.

Der Runde Tisch „Aufnahmegesellschaft“ beim Bundesamt für Migration und Flüchtlinge hat Empfehlungen zur Ausgestaltung von Willkommenspaketen und Internetportalen veröffentlicht, die auch für Landkreisverwaltungen eine gute Handhabe bieten.

2. Überwindung von Sprachbarrieren im Verwaltungsalltag

Auch wenn Deutsch die Amtssprache ist und gute Kenntnisse der deutschen Sprache unverzichtbare Voraussetzung einer gelingenden Integration sind und daher von allen Migranten erwartet werden kann, dass sie sich um den Erwerb solcher Kenntnisse bemühen, bestehen – insbesondere bei Neuzuwanderern – mitunter erhebliche Sprachbarrieren. Solche Barrieren erschweren nicht nur den Zugang der Migranten zu den Regelangeboten der Verwaltung; sie stellen sich auch aus Sicht der Mitarbeiter als Hemmnisse dar und müssen daher in der Verwaltungspraxis überwunden werden. Jede interkulturelle Öffnung scheidert, wenn die Beteiligten nicht die Möglichkeit haben, sich zu verstehen. Es wird daher im Verwaltungsalltag in vielen Fällen unumgänglich sein, auf Dolmetscher oder andere Formen der kompetenten Sprachmittlung zurückzugreifen.

Nahe liegt insoweit der Rückgriff auf eigene Mitarbeiter der Kreisverwaltung, die über entsprechende Sprachkenntnisse verfügen. Es steht außer Zweifel, dass dies – insbesondere in unvorhergesehenen Fällen – eine Alternative sein kann, die schnell und unkompliziert eine erste Verständigung ermöglicht. Nicht zu übersehen sind aber auch die Nachteile einer solchen Lösung. So könnte es dazu kommen, dass sich die betroffenen Mitarbeiter schnell überfordert und an der Wahrnehmung ihrer eigentlichen Aufgabe gehindert fühlen, wenn sie immer wieder zur Hilfe gerufen werden.

Hinzu kommt, dass es sich bei ihnen im Regelfall nicht um ausgebildete Übersetzer bzw. Dolmetscher handeln wird und daher Zweifel an der Qualität ihrer Übersetzung auftreten könnten. Mag für die Betroffenen der Kontakt zu einem Mitarbeiter der Verwaltung, der in ihrer eigenen Muttersprache mit ihnen kommunizieren kann, einerseits auch den Zugang erleichtern, so ist andererseits auch zu berücksichtigen, dass dieser Mitarbeiter unter Umständen in eine schwierige Lage kommen kann, wenn er – in einer konfliktträchtigen Situation – sozusagen zwischen die Fronten gerät. Ob und in welchem Umfang auf die Übersetzungshilfe eigener Mitarbeiter zurückgegriffen wird, muss daher im Einzelfall vor Ort entschieden werden.

Von vornherein ausgeschlossen werden solche internen Modelle sein, wenn – z.B. in einer größeren Ausländerbehörde – eine Vielzahl von Kontakten zu Migranten gepflegt werden müssen, die der deutschen Sprache (noch) nicht mächtig sind. In solchen Fällen wird nur der Rückgriff auf professionelle Dolmetscher oder Übersetzungsbüros in Betracht kommen.

In den Empfehlungen zur Interkulturellen Öffnung der Dienstleistungen für den **Landkreis Osnabrück** heißt es zu diesem Thema (Auszug):

5. Einsatz von bezahlten Dolmetschern und Übersetzern (Sprachmittlern)

Die Notwendigkeit des Einsatzes von bezahlten Sprachmittlern ist unter folgenden Gesichtspunkten zu prüfen:

- a) Ist der Einsatz zur Erreichung des Ziels des Dienstgeschäfts notwendig?
- b) Ist der Einsatz wirtschaftlich, weil er z.B. Wiederholungstermine oder zusätzliche Termine vermeidet?
6. Wenn zur Erledigung des Dienstgeschäftes ein Sprachmittler notwendig ist, soll möglichst ein professionelles Angebot genutzt werden, um Zeit und damit Kosten zu sparen.
7. Die Wünsche von Migranten, eine Sprachmittlerin oder einen Sprachmittler ihres Vertrauens anstelle einer oder eines vom Landkreis gestellten hinzuzuziehen, sollen jedoch möglichst berücksichtigt werden.
8. Der Einsatz von minderjährigen Kindern als Dolmetscher in streitigen oder vertraulichen Angelegenheiten ist ausgeschlossen.

Bei entsprechendem Bedarf bieten sich Absprachen mit entsprechenden Einrichtungen vor Ort an, die den Verwaltungsmitarbeitern schnell und unbürokratisch den Zugriff auf Übersetzerleistungen ermöglichen. Eine solche „Dolmetscherflotrate“ kommt im Jobcenter MaßArbeit des Landkreises Osnabrück seit einiger Zeit erfolgreich zum Einsatz.

3. Besondere (kultursensible) Angebote für Menschen mit Migrationshintergrund

Zu prüfen ist ggf. auch, ob über die für jedermann zugänglichen Regelangebote hinaus besondere Verwaltungsleistungen für Migranten geboten sind. Insbesondere die Bereiche Altenpflege, Gesundheitsfürsorge und Schule kommen insoweit in Betracht.

4. Von der Ausländerbehörde zum Welcome-Center

Zugangsbarrieren können nicht nur auf sprachlicher oder kultureller Ebene bestehen, sie können ihre Ursache auch in der baulichen Gestaltung oder der Ausstattung der Räumlichkeiten haben, die Menschen mit Migrationshintergrund zur Erledigung ihrer Angelegenheiten in der Kreisverwaltung aufsuchen.

Auch wenn in den wenigsten Landkreisen schon wegen der geringen Zahlen von Zuwanderern eine Einrichtung wie das Hamburger Welcome Center (dazu www.welcome.hamburg.de) sinnvoll sein wird, sollte geprüft werden, ob durch bauliche und/oder organisatorische Veränderungen – insbesondere im Bereich der Ausländerbehörde – ein Beitrag zum Abbau möglicher Zugangsbarrieren geleistet werden kann.

Bewährt haben sich auch einfach zu realisierende Maßnahmen wie mehrsprachige Hinweisschilder in der Kreisverwaltung.

D. Quellen und Literaturverzeichnis/Hinweise auf weiterführende Literatur

Beicht, Ursula/Granato, Monika, Ausbildungsplatzsuche: Geringere Chancen für junge Frauen und Männer mit Migrationshintergrund, BiBB-Report 15/10.

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (Hrsg.), Willkommens- und Anerkennungskultur – Handlungsempfehlungen und Praxisbeispiele, 2013.

Bundesministerium des Inneren (Hrsg.), Interkulturelle Öffnung der Personalauswahl im öffentlichen Dienst, o. J. (zum Download auf www.wir-sind-bund.de bereitgestellt).

Dahms, Nathaly, Ausbildung und Weiterbildung als Teil der interkulturellen Personalentwicklung, 2012 (abrufbar unter www.integrationsbeauftragter.berlin.de).

Die Bundesregierung (Hrsg.), Nationaler Aktionsplan Integration, 2011.

Gesemann, Frank/Aumüller, Jutta, Potenzialbericht Erste Erhebungen vor Ort Forschungs-Praxis-Projekt: Integrationspotenziale ländlicher Regionen im Strukturwandel, Stand: März 2013 (zum Download auf www.integrationspotenziale.de bereitgestellt)

Gesemann, Frank/Roth, Roland/Aumüller, Jutta, Stand der kommunalen Integrationspolitik in Deutschland, 2012 (zum Download auf www.integrationspotenziale.de bereitgestellt).

Hülsmann, Werner, Aussiedlerintegration und Integrationsmanagement im Landkreis Osna-brück, in: Weiß, Lothar (Hrsg.) Russlanddeutsche Migration und evangelische Kirchen, Bensheimer Hefte 115 (2013), S. 56 ff.

Integrationsbeirat der Bundesregierung (Hrsg.), Willkommen – „Working und living in Germany – Your Future!“ – Empfehlungen für einen gesamtgesellschaftlichen Paradigmenwechsel in der Einwanderungspolitik im Sinne einer Willkommenskultur, o. J.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), Interkulturelle Öffnung – In sieben Schritten zur Interkulturellen Öffnung der Verwaltung, KGSt-Materialien Nr. 5/2008.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), Interkulturelles Personalmanagement, KGSt-Bericht Nr. 2/2011.

Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.), „Mehr Migranten in den Öffentlichen Dienst – Interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung“, Umsetzungsbericht für den Zeitraum 1.1.2011 bis 30.5.2012, 2012.

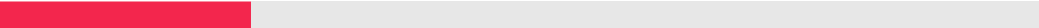
Niedersächsisches Ministerium für Inneres, Sport und Integration (Hrsg.), Vielfalt als Chance, Leitfaden zur interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung, 2009.

Reichwein, Alfred/Rashid, Khadija, Interkulturelle Öffnung in Kommunen und Verbänden, 2012.

Reinecke, Meike/Pahlke, Jette, Interkulturelle Personalentwicklung – Anforderungsprofile, Auswahlverfahren, Fortbildungen, 2012 (abrufbar unter www.integrationsbeauftragter.berlin.de).

Reinecke, Meike/von Bernstorff, Christiane, Interkulturelle Kompetenz als Fachkompetenz - Empfehlungen zur Weiterentwicklung von Anforderungsprofilen, 2012 (abrufbar unter: www.integrationsbeauftragter.berlin.de).

Reinecke, Meike/von Bernstorff, Christiane, Interkulturelle Organisationsentwicklung - Ein Leit-faden für Führungskräfte, 2011 (abrufbar unter: www.integrationsbeauftragter.berlin.de).



Schader Stiftung (Hrsg.), Integrationspotenziale in kleinen Städten und Landkreisen, 2011 (zum Download auf www.integrationspotenziale.de bereitgestellt).

Bundesrepublik Deutschland

Verwaltungsgrenzen

(Stand: 01.03.2012)





DEUTSCHER
LANDKREISTAG



Deutscher Landkreistag

Ulrich-von-Hassell-Haus

Lennestraße 11

10785 Berlin

Tel. 0 30/59 00 97-3 09

Fax 0 30/59 00 97-4 00

www.landkreistag.de

info@landkreistag.de

