

Interkulturelle Öffnung der Verwaltung Transferprodukt

Das Projekt „Interkulturelle Öffnung in Kommunen“ (IKÖK) wurde von November 2020 bis Juni 2022 im Verbund mit der AWO - Arbeiterwohlfahrt Kreisverband Nürnberg e.V. durchgeführt.

Das IKÖK-Projekt wird aus Mitteln des Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds (AMIF) kofinanziert.



Inhalt

Einleitung	4
1. Rahmenbedingungen für die Projektdurchführung	5
1.1. Nürnberg in Zahlen	
1.2. Leitlinien zur Integrationspolitik der Stadt Nürnberg	
1.3. Gremien der Integrationspolitik der Stadt Nürnberg	
1.4. Konzept „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung“	
2. Kurzbeschreibung	7
3. Projektschritte	9
3.1. Bekanntmachung und Vorstellung des Projektvorhabens	
3.2. Beteiligungsorientierte Bestandsaufnahme	
3.3. Interkulturelle Schulungen	
3.4. Zusammenführung und Aufbereitung der Handlungsempfehlungen	
3.5. Kritisch-konstruktive Begleitung durch einen Beirat	
3.6. Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungen	
4. Grundlegende Überlegungen	19
4.1. Partizipation von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte	
4.2. Ansatz der kultursensiblen Verwaltungsarbeit	
4.3. Umsetzungshorizonte der Handlungsempfehlungen	
4.4. Überprüfung rechtlicher Möglichkeiten	
5. Zusammenfassung	21
6. Quellenverzeichnis und -angaben	22

Einleitung

Die wachsende soziale und kulturelle Vielfalt verändert Bedürfnisse und Bedarfe der Stadtgesellschaft und stellt damit Kommunen vor herausfordernde Aufgaben. Die interkulturelle Öffnung der Verwaltung hat das Ziel, auf diese gesellschaftlichen Veränderungen angemessen zu reagieren. Während des Öffnungsprozesses werden Angebote, Strukturen und Prozesse des Verwaltungshandelns dahingehend analysiert, ob sie interkulturell ausgerichtet sind. In diesem Sinne wird durchleuchtet, ob alle Personen(gruppen) einen gleichberechtigten und ungehinderten Zugang zu städtischen Dienstleistungen haben. Darauf aufbauend können Maßnahmen mit dem Ziel einer gleichberechtigten Teilhabe entwickelt werden. Ein weiteres Ziel einer interkulturell geöffneten Verwaltung kann auch sein, dass sich die interkulturelle Gesellschaft in der städtischen Verwaltung, beispielsweise durch sein Personal, widerspiegelt.

Wie viele Städte in Deutschland, verzeichnet auch Nürnberg einen vielfältigen Bevölkerungszuwachs, welcher die Verwaltung zu neuen Denk- und Handlungsmustern anregt. Wie die interkulturelle Öffnung der Nürnberger Verwaltung bedarfsgerecht weiterentwickelt werden kann, wurde in einer 20-monatigen Projektarbeit des Bildungsbüros der Stadt Nürnberg im Verbund mit der AWO – Arbeiterwohlfahrt Kreisverband Nürnberg e.V. ermittelt. Unter dem Projekttitel „Interkulturelle Öffnung in Kommunen“ (IKÖK) wurden in einem partizipativen Prozess die bisherigen Maßnahmen der interkulturellen Öffnung innerhalb der Nürnberger Verwaltung betrachtet und Empfehlungen für eine (Weiter-) Entwicklung erarbeitet. Interkulturelle Schulungen für Beschäftigte der Kommunen in Nürnberg sowie der Europäischen Metropolregion Nürnberg stellten einen zweiten Schwerpunkt dar.

Die vorliegende Broschüre dokumentiert einzelne Projektschritte und möchte damit die gemachten Erfahrungen an interessierte Städte und Landkreise weitergeben. Die Publikation beginnt zunächst mit der Darstellung der kommunalen Rahmenbedingungen für die Projektdurchführung und beleuchtet damit das Grundgerüst auf dem die Arbeit des IKÖK-Projekts aufbaute. Nach der knappen Überblicksdarstellung des Vorhabens folgt eine ausführlichere Übersicht einzelner Projektschritte, die auch Empfehlungen für interessierte Städte und Landkreise enthält. Daran knüpft die Benennung grundlegender Gelingensbedingungen, die während der Projektarbeit ermittelt wurden, an. Die dort aufgeführten Überlegungen können insbesondere bei der konzeptionellen Projektplanung für interessierte Städte und Landkreise hilfreich sein.

Eine vielfältige Gesellschaft kann Kommunen zwar vor neue Herausforderungen stellen, bietet aber zugleich auch Chancen und neue Perspektiven. Um diese Stärke zu erkennen und fruchtbar zu machen, bedarf es geeigneter Strategien und gezielter Förderung. Dabei kann die interkulturelle Öffnung der Kommune eine zentrale Rolle spielen, um die Vielfalt zu schätzen und die Teilhabe zu fördern.

In diesem Sinne wünschen wir allen Leserinnen und Lesern eine anregende Lektüre und hoffen, dass die zur Diskussion gestellten Erkenntnisse des IKÖK-Projekts wertvolle Impulse für Kommunen bei der Planung und Umsetzung der interkulturellen Öffnung von Verwaltungen liefern.

Ihr Bildungsbüro der Stadt Nürnberg

1. Rahmenbedingungen für die Projektdurchführung

Die Stadt Nürnberg entwickelte vor geraumer Zeit ein strategisch ausgerichtetes Integrationsprogramm, um der kulturell immer vielfältigeren Gesellschaft und ihrer Bedarfe gerecht zu werden. In diesem Kapitel sollen die kommunalen Rahmenbedingungen für die Projektdurchführung vorgestellt werden. Darunter fallen der aktuelle städtische Bevölkerungsstand, vorhandene Leitlinien und Strukturen im Bereich Integration sowie konzeptionelle Ansätze der interkulturellen Öffnung innerhalb der Stadt Nürnberg. Die Beschreibung soll es interessierten Kommunen nachvollziehbar machen, auf welches Grundgerüst das IKÖK-Projekt mit seinem Vorhaben aufbauen konnte.

1.1 Nürnberg in Zahlen

In Nürnberg gestalten Menschen aus mehr als 170 Ländern sowohl das gesellschaftliche und kulturelle als auch das religiöse Zusammenleben. Seit 2010 hat die Zuwanderung deutlich zugenommen, in den letzten Jahren insbesondere aus Ländern der Europäischen Union. Es ist davon auszugehen, dass dieser Trend sich fortführen wird, unabhängig von der aktuellen Fluchtmigration aus der Ukraine.

Ende Dezember 2021 waren in der Stadt Nürnberg 530.222 Bürgerinnen und Bürger mit Hauptwohnsitz gemeldet und 24,9% von ihnen besaßen eine ausländische Staatsangehörigkeit. Noch sichtbarer wird Nürnbergs Vielfalt durch den 48,2%-igen Anteil an Nürnbergerinnen und Nürnberger mit einem sogenannten Migrationshintergrund.

1.2. Leitlinien zur Integrationspolitik der Stadt Nürnberg

Im Rahmen ihres allgemeinen Leitbilds gab sich die Stadt Nürnberg 2004 erstmalig Leitlinien zur Integrationspolitik, welche unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Entwicklungen im Jahr 2018 fortgeschrieben wurden (vgl. <https://www.nuernberg.de/internet/integration/>).

Zehn Leitlinien, die unter dem Motto „Vielfalt schätzen. Teilhabe stärken. Zukunft gestalten“ stehen, definieren die Struktur der Integrationspolitik und formulieren Entscheidungs- und Orientierungshilfen für das Handeln der Stadtverwaltung. Sie sind eine wichtige Grundlage kommunalen Handelns für die interkulturelle Öffnung der Stadt Nürnberg.

Entlang dieser Leitlinien fördert die Stadt Nürnberg gemeinsam mit verschiedenen Akteurinnen und Akteuren aus Politik, Zivilgesellschaft, Migrant*innenorganisationen, Kirchen und Religionsgemeinschaften das gesellschaftliche Engagement im Themenbereich Integration. Damit wird der Wille zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung bekräftigt, welche die Weiterentwicklung von Strukturen, Abläufen und Angeboten im Sinne der Bedürfnisse der Menschen in einer vielfältigen Stadtgesellschaft zum Ziel hat.

Mit seiner inhaltlichen Ausrichtung nahm das IKÖK-Projekt verschiedene Ziele der kommunalen Leitlinien der Stadt Nürnberg zur Integrationspolitik auf. So bekräftigt die Leitlinie 4 den Willen zur „gleichberechtigten, sozialen, gesellschaftlichen und politischen Teilhabe“ und die Leitlinie 7 hat die „Interkulturelle Orientierung des Personalwesens“ der Verwaltung zum Ziel. Entsprechend konnte sich das IKÖK-Projekt mit seinen pädagogischen und strukturellen Maßnahmen am kommunalen Leitbild der Stadt Nürnberg orientieren.

Leitlinie 4: Gleichberechtigte Teilhabe als Ziel

„Wir fördern die gleichberechtigte soziale, gesellschaftliche und politische Teilhabe für alle Bevölkerungsgruppen und ermutigen alle unabhängig von ihrer Herkunft und ihrem Aufenthaltsstatus zu einer aktiven Beteiligung. Wir setzen uns für gleiche Bildungschancen für alle in der Stadt lebenden Menschen ein. Personen mit Benachteiligung erhalten besondere Förderung und Unterstützung, zum Beispiel Sprachförderung. Diese ist ein wesentliches und notwendiges, aber nicht ausreichendes Handlungsfeld der Integrationspolitik. Die kommunalen Angebote orientieren sich nicht an ethnischen Merkmalen oder an der Staatsangehörigkeit, sondern an der Lebenslage der Menschen, die hier ihren Lebensmittelpunkt haben.“

Leitlinie 7: Interkulturelle Orientierung des Personalwesens

„Wir setzen uns dafür ein, dass sich die Vielfalt der Stadtbevölkerung auch in der Mitarbeiterschaft ihrer Verwaltung und der städtischen Unternehmen widerspiegelt. Daher bemühen wir uns aktiv um eine verstärkte Beschäftigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Zuwanderungsgeschichte. Die Stadt orientiert sich als Arbeitgeberin und Anteilseignerin an der von ihr unterzeichneten Charta der Vielfalt. Mehrsprachigkeit und interkulturelle Kompetenz werden folglich auch bei Bewerbungen als wertvolle Qualifikationen angesehen.“

In der Funktion als Arbeitgeberin setzt sich die Stadt Nürnberg zudem für die Förderung von Vielfalt, Toleranz und Wertschätzung in der Arbeitswelt ein und unterzeichnete im Jahr 2013 die Charta der Vielfalt (vgl. <https://www.charta-dervielfalt.de/>). Die unterzeichnenden Institutionen verpflichten sich dazu, Chancengleichheit für ihre Beschäftigten herzustellen und zu fördern sowie ein Umfeld zu schaffen, welches frei von Vorurteilen ist. Mit dieser Selbstverpflichtung wurde ein wichtiges Signal an die Beschäftigten und an Dritte für Toleranz, Vielfalt und Wertschätzung geben.

1.3. Gremien der Integrationspolitik der Stadt Nürnberg

Mit den Leitlinien definiert die Stadt Nürnberg das Thema Integration und interkulturelle Öffnung als Querschnittsaufgabe. Demnach sind alle Geschäftsbereiche und Dienststellen mit der kontinuierlichen Umsetzung beauftragt. Dies ist auch der Grund, wieso es nicht wie in anderen Städten üblich, eine Integrationsbeauftragte / einen Integrationsbeauftragten gibt, die / der als Stabstelle bei der Stadtspitze oder einem kommunalen Fachbereich angesiedelt ist. Diese Funktion nimmt in Nürnberg eine verwaltungsinterne und dienststellenübergreifende Gruppe wahr. So stellt die **Koordinierungsgruppe Integration** seit 2002 ein verwaltungsinternes Planungs- und Abstimmungsgremium dar und ist für die Weiterentwicklung und Umsetzung des kommunalen Integrationsprogramms zuständig. Die Geschäftsführung dieser Gruppe liegt beim Amt für Kultur und Freizeit und in ihr sind alle Referate und Geschäftsbereiche der Stadt Nürnberg vertreten. Drei Mitglieder aus der Koordinierungsgruppe Integration begleiten als Projektbeiratsmitglieder eng den Prozess des IKÖK-Projekts (vgl. Unterkapitel 3.5.).

Ebenfalls 2002 wurde zudem die **Kommission für Integration** als Fachausschuss des Stadtrats eingerichtet. Die Kommission tagt seither vierteljährlich und besteht aus Mitgliedern der verschiedenen Parteien des Stadtrats, einzeln berufener Sachverständigen sowie des **Nürnberger Rates für Integration und Zuwanderung**. Der Integrationsrat vertritt die Interessen der nach Nürnberg Zugewanderten. Die Kommission für Integration behandelt zum einen die Beschlüsse des Nürnberger Rates für Integration und Zuwanderung und zum anderen bespricht es die integrationspolitisch relevanten Anträge der Stadtratsfraktionen. Die von der Verwaltung erarbeiteten Berichte zum kommunalen Integrationsprogramm oder aus den kommunalen Handlungsfeldern werden ebenfalls in der Kommission vorgestellt.

Das **Kuratorium für Integration und Menschenrechte** ist wiederum ein beratendes Gremium, in dem vorwiegend zivilgesellschaftliche Organisationen vertreten sind, die die Integrationspolitik und die Menschenrechtsarbeit der Stadt Nürnberg begleiten. Die Mitglieder werden durch den Oberbürgermeister berufen, der auch den Vorsitz des Kuratoriums innehat. Ziel dieses Gremiums ist die aktive Einbeziehung der zivilgesellschaftlichen Organisationen in die kommunale Integrations- und Menschenrechtspolitik, um so einen breiten gesellschaftlichen Konsens zu erreichen.

Eine jährlich seit 2011 stattfindende **Integrationskonferenz** steht allen Interessierten offen und ist ein fester Bestandteil der Nürnberger Integrationspolitik, deren Ergebnisse und Anregungen in die Fortschreibung des Integrationsprogramms einfließen.

Gremien der Integrationspolitik

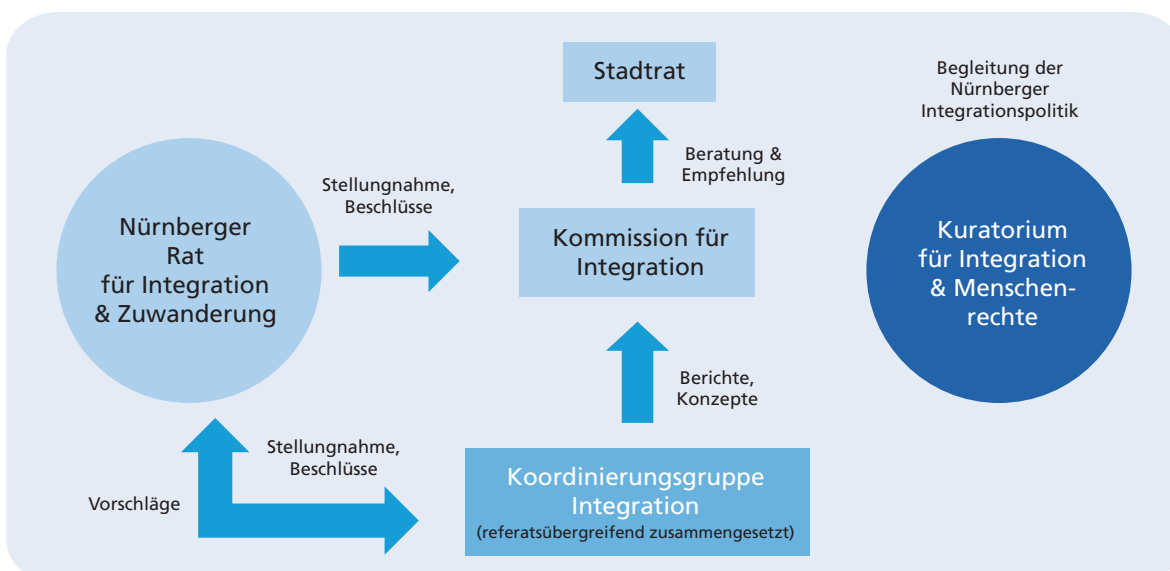


Abbildung 1: Vereinfachte Darstellung der Gremien der Integrationspolitik der Stadt Nürnberg.

Die Umsetzung des ganzheitlichen Prozesses im Rahmen des IKÖK-Projekts erfolgte in Abstimmung mit der **Koordinierungsgruppe Integration** und konnte sich auf diese Weise gut in das städtische Integrationsprogramm einfügen.

1.4. Konzept „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung“

Gemäß Leitlinie 7 verfolgt die Verwaltung aktiv die Steigerung des Anteils von Beschäftigten mit Zuwanderungsgeschichte. Um dieses Ziel zu erreichen, bildete sich eine innerstädtische Arbeitsgruppe unter Federführung des Referenten für Finanzen, Personal, IT und Organisation, um die grundsätzliche Notwendigkeit zur interkulturellen Öffnung des Personalmanagements zu skizzieren. Im Anschluss daran erarbeitete das Personalamt Handlungsschritte, die zur Weiterentwicklung der interkulturellen Öffnung des Personalmanagements beitragen. Das daraus resultierende Konzept mit dem Titel „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung“ wurde in der Kommission für Integration im Juli 2019 vorgestellt. Das Konzept beschreibt geplante Maßnahmen des Personalamts, mithilfe derer der Anteil von Beschäftigten mit Zuwanderungsgeschichte nachhaltig gesteigert werden soll.

2. Kurzbeschreibung

Das folgende Kapitel ist eine Kurzbeschreibung des Projektvorhabens „Interkulturelle Öffnung in Kommunen“ (IKÖK) und gibt einen Überblick über die Zielsetzung die einzelnen Projektschritte.

IKÖK-Projektvorhaben und Zielsetzung

Das Vorhaben des IKÖK-Projekts war es, Maßnahmen für eine interkulturelle Öffnung zu erproben und (weiter-) zu entwickeln.

Die mit der interkulturellen Öffnung einhergehenden Ziele im Projekt waren:

- **Beitrag zur Erhöhung des Anteils an Personal mit Zuwanderungsgeschichte**
- **Gewinnung neuer Erkenntnisse über die Bedarfe der Bürgerinnen und Bürger mit Zuwanderungsgeschichte, um das Dienstleistungsangebot der Stadt Nürnberg weiterzuentwickeln**

Das Konzept der „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung“ war eine wichtige Grundlage für den beteiligungsorientierten IKÖK-Prozess (Vgl. Unterkapitel 3.2.).

Empfehlungen für interessierte Kommunen

- **Auseinandersetzung mit den kommunalen Rahmenbedingungen für die interkulturelle Öffnung (Gremien, Leitlinien etc.)**
- **Falls nötig und noch nicht erfolgt, gemeinsame Definition mit Führungsverantwortlichen und der Stadtspitze von Interkultureller Öffnung und deren Ziele (bspw. Personalgewinnung mit Zuwanderungsgeschichte, Stärkung der Teilhabe an Dienstleistungen etc.)**
- **Gemeinsame Überlegung mit Führungsverantwortlichen, wie der beteiligungsorientierte Prozess mit internen und externen Akteurinnen und Akteuren gestaltet werden kann.**
- **Einholung von Expertise durch Fachreferentinnen und Fachreferenten, die über Strategie, Chancen und Herausforderungen eines interkulturellen Öffnungsprozesses informieren.**

Das IKÖK-Projekt wurde gefördert aus Mitteln des Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds (AMIF) und in Kooperation mit der Arbeiterwohlfahrt Kreisverband Nürnberg e.V. durchgeführt. Der Projektzeitraum betrug 20 Monate – von November 2020 bis Juni 2022.

Der ganzheitliche und partizipative Projektprozess umfasste mehrere Schritte, die der Abbildung 2 entnommen werden können. An dieser Stelle werden die einzelnen Schritte übersichtlich und in Kürze benannt, um dann in Kapitel 3 für interessierte Kommunen detaillierter beschrieben zu werden.

Bekanntmachung und Vorstellung

Zu Projektbeginn galt es, das Projektvorhaben und die damit verbundenen Ziele verwaltungsintern und -extern bei relevanten Akteurinnen und Akteuren vorzustellen.

Diese frühe Einbindung war für das Gelingen von großer Bedeutung, weil das Projekt sehr beteiligungsorientiert geplant war.

Beteiligungsorientierte Bestandsaufnahme

Im Laufe des Projektgeschehens fand ein breit angelegter Beteiligungsprozess statt, dabei wurden die in der Vergangenheit durchgeführten interkulturellen Öffnungsmaßnahmen und potentiellen Bedarfe der Stadt Nürnberg aus verwaltungsinterner und -externer Sicht betrachtet. In Interviews und Workshops ließen verschiedene Dienststellen und ein Netzwerk von Beschäftigten mit Zuwanderungsgeschichte ihre Kenntnisse und Erfahrung einfließen. Durch die schriftliche Befragung von Beratungsstellen und durch Workshops mit migrantischen Netzwerken und Akteuren der Wirtschaft und Beratung konnten weitere Expertisen und Erfahrungswerte in den Prozess aufgenommen werden. Diese gemeinsam erarbeitete Bestandsaufnahme machte deutlich, wo Bedarfe an Maßnahmen der interkulturellen Öffnung gesehen werden und mit welchen Stolpersteinen bei der Umsetzung dieser Maßnahmen zu rechnen ist.

Interkulturelle Schulungen

Neben diesem beteiligungsorientierten Prozess wurden für Beschäftigte der Kommunalverwaltungen in Nürnberg und innerhalb der Europäischen Metropolregion Nürnberg bedarfsgerechte interkulturelle Schulungen durch den Kooperationspartner AWO Kreisverband Nürnberg e.V. angeboten und durchgeführt.

Entwicklung von Handlungsempfehlungen und überregionaler Transfer

Die sich aus dem beteiligungsorientierten Prozess und den interkulturellen Schulungen ergebenden Impulse flossen in Handlungsempfehlungen für den Öffnungsprozess der Nürnberger Stadtverwaltung ein. Sie wurden in der Broschüre „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung gemeinsam weiterdenken“ veröffentlicht (www.bildungsbuero.nuernberg.de). Überdies wurden die Erfahrungen der gesamten Projektarbeit für interessierte Kommunen in dem vorliegenden Transferprodukt zusammengefasst.

Begleitung des Projektes

Für eine kritisch-konstruktive Begleitung des Projektvorhabens wurde zu Beginn der Projektarbeit ein Projektbeirat eingerichtet. Vertreten waren innerstädtische Stelle und externe Einrichtungen mit engem Bezug zum Themenfeld Integration. Die Beiratsmitglieder begleiteten die Projektarbeit aus den verschiedenen institutionellen Sichtweisen ihrer Organisationen und berieten das Bildungsbüro über den gesamten Projektverlauf in den einzelnen Phasen der Umsetzung.

Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungen

Um den IKÖK-Projektprozess transparent und für Interessierte zugänglich zu gestalten, informierten Beiträge auf unterschiedlichen Kanäle über das Projektgeschehen. Zudem fand ein öffentlicher digitaler Aktionsabend mit einem Fachbeitrag zur interkulturellen Öffnung statt.

Übersicht über die einzelnen Schritte im Projektvorhaben

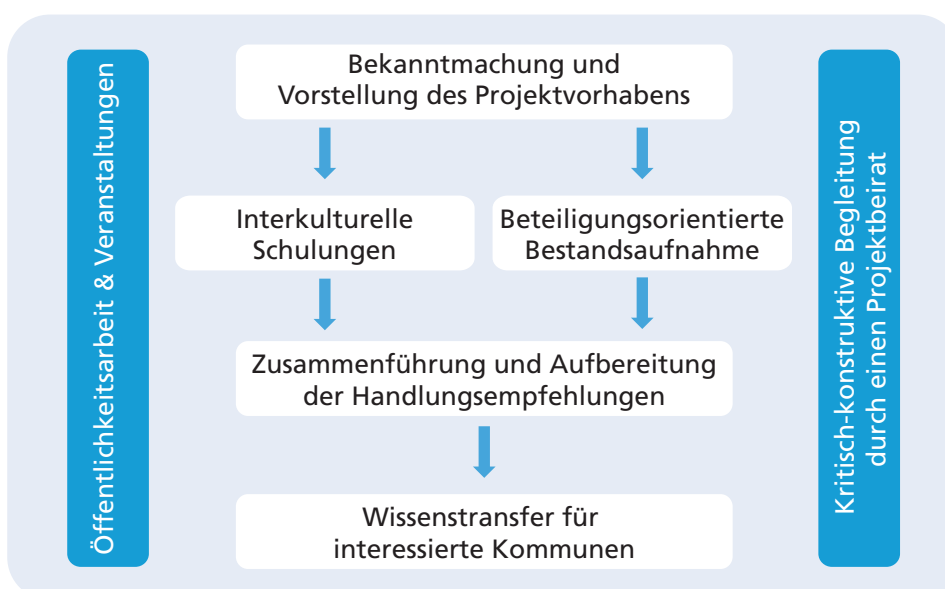


Abbildung 2: Darstellung einer Übersicht über die einzelnen Projektschritte.

3. Projektschritte

Das folgende Kapitel beschreibt die einzelnen Schritte des IKÖK-Projekts detaillierter und stellt Empfehlungen heraus, die sich aus dem Prozess ergeben haben und für interessierte Kommunen richtungsweisend sein könnten.

3.1. Bekanntmachung und Vorstellung des Projektvorhabens

In der ersten Projektphase stellte das Bildungsbüro das Vorhaben und dessen Ziele sowohl in relevanten kommunalen und politischen Gremien (Koordinierungsgruppe Integration, Nürnberger Rat für Integration und Zuwanderung, Referat für Jugend, Familie und Soziales) als auch bei internen Dienststellen und externen Akteurinnen und Akteuren vor.

Wie unter Kapitel 1 dargestellt, nehmen die Koordinierungsgruppe Integration und das Personalamt eine Schlüsselfunktion für die Gestaltung der interkulturellen Öffnung der Verwaltung ein. Daher wurden sie von Beginn an eng in das Projekt eingebunden.

Die Projektvorstellung bei externen Akteurinnen und Akteuren war ein wichtiger Schritt für einen breiten Beteiligungsprozess. Auf diese Weise konnten Mitglieder für den kritisch-konstruktiv begleitenden Projektbeirat (vgl. Unterkapitel 3.5.) und Teilnehmende für die Expertinnen- und Expertenworkshops gewonnen werden (vgl. Unterkapitel 3.2.).

Empfehlungen für interessierte Kommunen:

- Stakeholder-Analyse zur Kenntnisse aller relevanten Akteurinnen und Akteure innerhalb und außerhalb der Verwaltung
- Schaffung von Transparenz über den Projektprozess, die damit verbundenen Ziele und die verantwortlichen Ansprechpersonen in der Kommune
- Einbindung zentraler Akteurinnen und Akteure von Projektbeginn an und deren konkrete Beteiligung im Projekt (Beirat, Workshops, etc.)

Übersicht über die Beteiligungsformate



Abbildung 3: Darstellung der einzelnen Beteiligungsgruppen und Beteiligungsformate.

Eine geplante Kick-off-Veranstaltung zur Bekanntmachung des Projektes für die breite Fachöffentlichkeit musste pandemiebedingt zu einem digitalen Aktionsabend umkonzipiert werden (vgl. Unterkapitel 3.6.).

3.2. Beteiligungsorientierte Bestandsaufnahme

Um einen ganzheitlichen Blick auf die interkulturelle Öffnung der Nürnberger Verwaltung werfen zu können, war es dem Bildungsbüro wichtig in einem breiten Beteiligungsprozess die bereits durchgeführten interkulturellen Öffnungsmaßnahmen und potentiellen Bedarfe aus verwaltungsinterner und -externer Sicht zu betrachten.

Die Beteiligung der verschiedenen Akteurinnen und Akteure erfolgte in unterschiedlichen Formaten (siehe Abbildung: 3). So wurden insgesamt sieben leitfadengestützte Interviews mit Leitungspersonal verschiedener Dienststellen geführt, ebenso viele Workshops mit internen und externen Expertinnen- und Expertengruppen veranstaltet [Netzwerk städtischer Beschäftigter mit Zuwanderungsgeschichte (3), Migrantenorganisationen (2) und Akteure der Wirtschaft und Beratung (1), Teilnehmende Interkultureller Schulungen (1)] und drei Migrationsberatungsstellen schriftlich befragt. Aufgrund der pandemischen Lage mussten die meisten Formate online veranstaltet werden. Trotz diesen Umstands war die Beteiligung hoch und der Erfahrungsaustausch sehr offen. Diese intensive Bestandsaufnahme diente

Übersicht über die leitfadengestützten Interviews und Auswahl genannter Maßnahmen

Leitfadengestützte Interviews mit Leitungspersonal mit:



- Amt für Kultur und Freizeit
- Amt für Migration und Integration
- Bürgeramt Nord, Ost, Süd
- Inter-Kultur-Büro
- Jugendamt
- Personalamt
- Sozialamt

Auswahl der genannten Maßnahmen zur Interkulturellen Öffnung:

- Verwendung mehrsprachiger Informationsmaterialien und Erklärvideos
- Einsatz der Integreat App
- Vernetzung mit Beratungsstellen, Vereinen und Migrantenorganisationen
- (Teilweise) Übersetzungsangebote durch städtische Beschäftigte

Abbildung 4:

Darstellung der beteiligten Dienststellen und Auswahl an genannten Maßnahmen zur Interkulturellen Öffnung.

dem Bildungsbüro als Grundlage für die Entwicklung der Handlungsempfehlungen.

Beteiligung durch Leitfadengestützte Interviews

Leitfadengestützte Interviews mit Leitungspersonal aus insgesamt sieben Dienststellen ermöglichten eine Ist-Stand-Analyse, welche die aktuelle Situation und bereits bestehenden Maßnahmen der interkulturellen Öffnung erfasste. Dabei standen sowohl die verbesserte Teilhabe von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte an Dienstleistungen als auch die Gewinnung von Personal mit Zuwanderungsgeschichte im Zentrum. Aus diesen Interviews ließen sich wichtige Erkenntnisse über die laufenden Öffnungsmaßnahmen der Verwaltung festhalten und systematisch aufbereiten. Es wurden Lücken identifiziert und Bedarfe für das Gelingen der interkulturellen kommunalen Öffnung benannt. Die gewonnenen Erkenntnisse waren eine wichtige Grundlage für die Handlungsempfehlungen (siehe Abbildung 4).

Beteiligung der Migrationsberatungsstellen

Um den Prozess um eine externe Sicht zu erweitern, fand eine schriftliche Befragung der Migrationsberatungsstellen von drei Wohlfahrtsverbänden statt. Der Fokus der Befragung lag auf der Evaluierung der Teilhabe von Bürgerinnen und Bürger mit Zuwanderungsgeschichte. So wurden die Beratungsstellen zum einen zu wichtigen Dienstleistungen für Menschen mit Zuwanderungsgeschichte und mögliche Barrieren befragt. Zum anderen sollten sie ihre Erfahrungen einbringen, mögliche Aspekte zur Teilhabeerhöhung benennen und aufzeigen, auf welche Weise die Kommune sie als beratende Instanz unterstützen kann. Die Rückmeldungen flossen in die Handlungs-

empfehlungen zur Weiterentwicklung der interkulturellen Öffnung mit ein.

Beteiligung von Expertinnen- und Expertengruppen

Besonders wichtige Bausteine der beteiligungsorientierten Bestandsaufnahme waren insgesamt sieben Workshops, die jeweils mit dem Netzwerk städtischer Beschäftigter mit Zuwanderungsgeschichte, Vertretungen aus Migrantenorganisationen, Akteuren der Wirtschaft und Beratung sowie Teilnehmenden der interkulturellen Schulungen stattfanden (siehe Abbildung 5).

Die drei innerstädtischen Workshops des Netzwerks städtischer Beschäftigter mit Zuwanderungsgeschichte fanden mit jeweils 14 Beschäftigten aus verschiedenen Dienststellen und Funktionsebenen statt, die eine eigene Zuwanderungsgeschichte haben. Sie gingen der Frage nach, wie es der Stadtverwaltung gelingen kann, mehr Personal mit Zuwanderungsgeschichte zugewinnen. Dabei waren sie für das Projekt wichtige Expertinnen und Experten, weil sie sowohl die Perspektive der Beschäftigten als auch der Menschen mit Zuwanderungsgeschichte vereinen. So tauschten sie sich über ihre Erfahrungen im Bewerbungsprozess aus, diskutierten aktuelle Stellenausschreibungen der Stadt Nürnberg und setzten sich intensiv mit dem Konzept „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung“ (vgl. Unterkapitel 1.4.) auseinander. Entlang diesen Diskurses konnten Veränderungsbedarfe und Empfehlungen eruiert werden, welche für die Personalgewinnung und -bindung förderlich sein können.

Für die Erreichung des IKÖK-Projektziels, mehr Wissen über die Bedarfe der Bürgerinnen und Bürger mit Zuwanderungsgeschichte zu erlangen, fan-

Übersicht über die Beteiligung der Expertinnen- & Expertengruppen

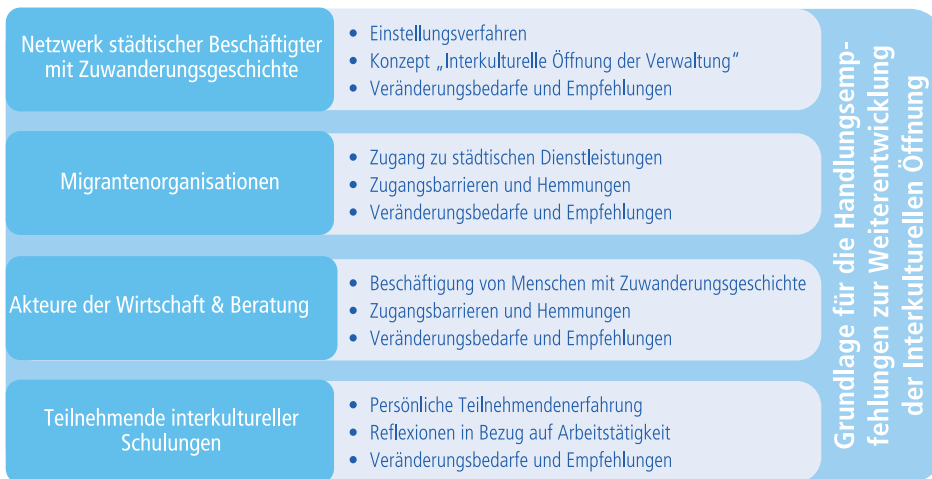


Abbildung 5: Darstellung der inhaltlichen Schwerpunkte der Workshops mit den verschiedenen Expertinnen- und Expertengruppen.

den zwei Workshops mit 13 Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus insgesamt zehn Migrantenorganisationen und Vereinen statt. Der erste Workshop beschäftigte sich mit der Frage nach Barrieren und Hemmnissen von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte beim Zugang zu städtischen Dienstleistungen. Der zweite Workshop hatte die Verbesserung von Kommunikation und Zusammenarbeit zum Ziel. Die Vertretungen der Migrantenorganisationen brachten ihre eigenen und die Bedürfnisse ihrer Mitglieder in die beiden Reflexionsrunden ein und gaben wertvolle Hinweise, inwiefern die Stadt Nürnberg ihre Dienstleistungsangebote zielgruppenspezifisch weiterentwickeln könnte.

Welche Rolle die interkulturelle Öffnung der Verwaltung für die Wirtschaft spielt und welche wichtigen Veränderungsbedarfe sich daraus für die Zusammenarbeit ergeben, thematisierte der Workshop mit zehn Akteurinnen und Akteuren aus Wirtschaft und Beratung. Dieser Austausch diente insbesondere der Reflexion, wie die Stadt Nürnberg die Beschäftigung von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte in der Region fördern kann. Die Teilnehmenden teilten ihre Arbeitserfahrungen aus der Beratung von Unternehmen und von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte und formulierten Wünsche mit Blick auf eine offene Verwaltung.

Ein weiterer Workshop mit zehn Beschäftigten aus verschiedenen Dienststellen, die zuvor an einer interkulturellen Schulung teilnahmen, reflektierte die Teilnahmeerfahrung und deren Bedeutung für die eigene Arbeit. Dies lieferte sowohl für die Schulungsinhalte als auch die Rahmenbedingungen wichtige Erkenntnisse (vgl. Unterkapitel 3.3.).

Das durch die Beteiligung der genannten Expertinnen- und Expertengruppen gewonnene Wissen bildet die Basis für die Handlungsempfehlungen für eine interkulturelle Öffnung der Verwaltung.

Empfehlungen für interessierte Kommunen

- Auswahl der beteiligten Akteurinnen und Akteure je nach Zielsetzung für die interkulturelle Öffnung der Kommune
- Strategische Überlegungen, welche städtischen Dienststellen für die leitfadengestützten Interviews besonders relevant sind (Personalamt, Sozialamt, Jugendamt, Amt für Migration und Integration, etc.)
- Einbeziehung von städtischen Beschäftigten mit Zuwanderungsgeschichte aufgrund ihrer Schlüsselfunktion
- Die Vertretungen der beteiligten Migrantenorganisationen sollten aus verschiedenen Communities sein, um die unterschiedlichen Zuwanderungsperspektiven einzubinden
- Intensives Kennenlernen der Teilnehmenden zu Anfang der Workshops, um eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen.
- Berücksichtigung, dass mit der interkulturellen Öffnung verbundene Thematiken für Menschen mit Zuwanderungsgeschichte sehr persönlich sein können.

3.3. Interkulturelle Schulungen

Während der gesamten Projektlaufzeit bot der AWO Kreisverband Nürnberg e.V. bedarfsorientierte interkulturelle Schulungen für die Beschäftigten der Verwaltung in Nürnberg und in der Europäischen Metropolregion Nürnberg an. Bei der Umsetzung mussten die durch die Pandemie veränderten Rahmenbedingungen berücksichtigt werden.

Format und Inhalt

Die im Projektantrag ursprünglich als Präsenzveranstaltung konzipierten interkulturellen Schulungen wurden aufgrund der Corona-Pandemie weiterentwickelt und als Online-Veranstaltung neu konzipiert. Rahmenbedingungen, wie beispielsweise Veranstaltungslänge und die Bereitstellung technischer Infrastruktur mussten neu bedacht und didaktische Anpassungen vorgenommen werden, um etwa der veränderten Logik von Gruppenprozessen im Online-Format gerecht zu werden.

Da die einzelnen Dienststellen unterschiedliche Vorgaben haben, welche Online-Tools verwendet werden dürfen, wurden die Schulungen in verschiedenen Anwendungsprogrammen angeboten (MS Teams, Zoom, WEBex). Aus pädagogischen Gründen war die Teilnahme mit „Bild und Ton“ eine Grundvoraussetzung für die Beteiligung an Online-Schulungen. Da dies nicht für alle Interessierten möglich war, bestand für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bei Bedarf die Möglichkeit über das Bildungsbüro Webcams auszuleihen.

Hinsichtlich des Schulungsformates war es wichtig, den Zugang und die Organisation für die Interessierten so niedrigschwellig wie möglich zu gestalten. So wurde das Präsenzkonzept in mehrere kürzere Online-Bausteine (2 bis 2,5 Stunden) überführt, die frei miteinander kombinierbar waren. Diese konnten sowohl als wöchentliche Veranstaltung über einen festen Zeitraum angeboten oder auch als kürzere Halb- oder Tagesveranstaltung kombiniert werden.

Übersicht über Themenbereiche der angebotenen Interkulturellen Schulungen



Abbildung 6: Darstellung der fünf Themenbereiche der interkulturellen Schulungen und deren Zielsetzung.

Das interkulturelle Schulungsangebot bestand inhaltlich aus fünf Themenbereichen mit insgesamt elf Schulungsbausteinen (siehe Abbildung 6).

Alle Schulungsbereiche und -methoden waren so gewählt, dass sie Prozesse der kulturellen Eigenreflexion anregen und Perspektivenwechsel ermöglichen. Ferner hatten sie das Ziel, bestimmte Zugangs- und Ausgrenzungsmechanismen im konkreten Kontakt zwischen städtischen Beschäftigten und Bürgerinnen und Bürgern mit Zuwanderungsgeschichte zu erkennen sowie zu reflektieren. Auf diese Weise konnten individuelle Handlungsstrategien anhand von Praxisbeispielen erweitert werden, um kommunikations- und kulturbedingte Missverständnisse sowie Konflikte zu vermeiden.

Übersicht zu nachgefragten interkulturellen Schulungsthemen



Abbildung 7: Darstellung der Schulungsthemen, die stark nachgefragt wurden.

Inhaltlich zeigte sich, dass die Themen „sprachliche Diskriminierung“ und „Rassismus und Toleranz sowie ihre Grenzen“ von den Teilnehmenden am häufigsten nachgefragt wurden (siehe Abbildung 7).

Um die Schulungen inhaltlich und organisatorisch bedarfsgerecht weiterzuentwickeln, erhielten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Anschluss an die Schulungen einen schriftlichen Feedbackbogen, der vom Bildungsbüro und der AWO evaluiert wurde.

Bewerbung der Schulungen

Die Bewerbung der interkulturellen Schulungen innerhalb der Stadt Nürnberg fand auf zwei unterschiedlichen Wegen durch das Bildungsbüro statt. Einerseits stellte das Bildungsbüro dem Leitungspersonal einzelner Dienststellen das Schulungsangebot vor und konnte dadurch offene Bedarfe ermittelt. Davon ausgehend buchten die Dienststellen im direkten Austausch mit den AWO-Trainerinnen Schulungen für ihre Mitarbeitenden, die in Inhalt und Format bedarfsgerecht angepasst wurden. Von diesem Angebot profitierten bis Ende Mai 2022 neun Dienststellen. Andererseits wurden interkulturelle Schulungen durch das städtische Intranet beworben und waren dadurch für alle Beschäftigten frei zugänglich. Zwischen Mai 2021 und bis Ende Mai 2022 fanden insgesamt 37 interkulturelle Schulungen für die Beschäftigten der Stadt Nürnberg statt, bei denen 256 Teilnahmen zu verzeichnen waren. Vier weitere Schulungen sind noch bis Projektende im Juni 2022 geplant.

Die Ansprache von Dienststellen außerhalb Nürnbergs übernahmen die AWO-Trainerinnen. Hierzu ermittelten sie die Ansprechpersonen und führten Erstgespräche, um das Angebot der interkulturellen Schulungen vorzustellen. Die Ansprechpersonen zeigten ein generelles Interesse an den Themenbereich „Interkulturelle Öffnung“. Aufgrund der jeweiligen Pandemielagen waren konkrete Aussagen oder Zusagen nur bedingt möglich. Zielsetzung dieser Telefongespräche war somit einen möglichst positiven Erstkontakt herzustellen, um das Interesse und die Teilnahmebereitschaft zu steigern. Auf dieser Kontaktaufnahme aufbauend wurde den verschiedenen kommunalen Ansprechpersonen Informationsunterlagen (Flyer und Übersicht der Online-Bausteine) zugesandt. Durch stetige Kontaktpflege konnten mit neun durchgeführten Schulungen und 86 Teilnahmen insgesamt vier kreisfreie Städte und Landkreise erreicht werden.

Rückmeldungen im Kontext des Prozesses der interkulturellen Öffnung

Durch die Feedbackbögen nach den Schulungen und einem Workshop mit Teilnehmenden (vgl. Unterkapitel 3.2.) erhielt das Bildungsbüro einen Einblick in den aktuellen Diskussions- und Wissens-

stand der städtischen Beschäftigten. Zudem wurden die Bedürfnisse und Bedarfe deutlich. So kann für die Teilnehmenden der Wunsch nach mehr Kultursensibilität innerhalb der Verwaltung festgehalten werden. Dies beinhaltet sowohl das Verhalten gegenüber Bürgerinnen und Bürgern als auch im eigenen Kolleginnen- und Kollegenkreis. Damit einhergehend besteht das Ziel, die persönliche Unsicherheit im Umgang mit Bürgerinnen und Bürger mit Zuwanderungsgeschichte zu überwinden und sich mit aktuellen gesellschaftlichen Diskussionen zu beschäftigen.

Thematisiert wurde zudem eine höhere Verbindlichkeit bezüglich der Teilnahme an interkulturellen Schulungen, insbesondere mit ausdrücklicher Einbeziehung von Führungskräften. In wieweit Schulungen für alle verpflichtend sein sollten, dazu gab es unterschiedliche Meinungen. Jedoch sei eine stärkere interne Bewerbung und deutliche Kommunikation von Seiten der Leitungsebene wünschenswert und die Botschaft, dass die Teilnahme und somit fachliche Weiterentwicklung im Themenfeld interkulturelle Öffnung ein wichtiger Bestandteil des jeweiligen Arbeitsfeldes ist.

Empfehlungen für interessierte Kommunen

- **Kooperation mit einem erfahrenen Partner für die Durchführung der interkulturellen Schulungen**
- **Niedrigschwellige und bedarfsgerechte Schulungsangebote: Am besten ein Mix von Online- und Präsenzs Schulungen, die in zeitlich und inhaltlich in unterschiedlichen Formaten angeboten werden können**
- **Formulierung von praxisnahen Seminartiteln und Inhaltsbeschreibungen**
- **Breite Bewerbungsstrategie: gezielte Schulungsangebote für die einzelnen Dienststellenleitungen und offene Angebote an alle Beschäftigte gerichtet**
- **Direkter Kontakt bei der Buchung zwischen Dienststellenleitungen und Schulungstrainerinnen und -trainern, um passgenaue Schulungen zu gewährleisten**
- **Einholung von Feedback der Teilnehmenden nach den einzelnen Schulungen (Fragebogen, etc.)**
- **Durchführung von Reflexionsworkshops mit den Teilnehmenden über wichtige Aspekte der interkulturellen Schulungen bzw. Öffnung**

3.4. Zusammenführung und Aufbereitung der Handlungsempfehlungen

Anschließend an die Bestandsaufnahme arbeitete das Bildungsbüro die Informationen aus den einzelnen Beteiligungsformaten auf, wertete diese aus und führte sie in Handlungsempfehlungen für die interkulturelle Öffnung der Nürnberger Verwaltung zusammen. Das Vorgehen und die Schwerpunkte der Handlungsbereiche werden hier nachvollziehbar für interessierte Kommunen skizziert.

Vorgehen bei der Zusammenführung und Aufbereitung der Handlungsempfehlungen

Wie in Unterkapitel 3.2. geschildert, fand die Bestandsanalyse durch leitfragengestützte Interviews, Workshops und eine schriftliche Befragung statt. Dabei war der Schwerpunkt auf die beiden Projektziele jeweils an der Zielgruppe und deren Erfahrungen und Kontext unterschiedlich ausgerichtet. Sowohl die leitfragengestützten Interviews als auch die Workshops wurden schriftlich dokumentiert, worüber alle Teilnehmenden zu Anfang informiert wurden. Eine zusammengefasste Dokumentation ging im Nachgang den Beteiligten zur Kenntnis und falls notwendig zur Ergänzung zu. Von den Migrationsberatungsstellen erhielt das Bildungsbüro einen schriftlichen Rücklauf der Befragten.

In einem ersten Auswertungsschritt wurden die schriftlichen Dokumentationen und Befragungsrückläufe hinsichtlich der beiden IKÖK-Ziele gesichtet und eine erste Vorsortierung vorgenommen. Dabei wurde deutlich, dass es Nennungen gab, die sich hinsichtlich beiden Zielen wiederfinden, beispielsweise die Bedeutung der interkulturellen Kompetenz der Beschäftigten der Verwaltung.

Im zweiten Schritt wurden nun die Nennungen zu beiden Projektzielen getrennt betrachtet und aufgrund von Überschneidungen und inhaltlichen Zusammenhängen zu Kategorien zusammengefasst. Diese Kategorien wurden zu den nachfolgenden Handlungsempfehlungen für die interkulturelle Öffnung der Nürnberger Verwaltung aufbereitet und ausformuliert. Hierbei haben besonders der Aspekt der „Kultursensiblen Arbeit“ und der Partizipation von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte große Bedeutung gewonnen und werden daher in Kapitel 4 näher erläutert.

Der gesamte Auswertungs- und Zusammenführungsprozess zeigte auch besondere Heraus-

forderungen für den interkulturellen Öffnungsprozess auf. Zum einen wurde die Bedeutung und Notwendigkeit der Überprüfung rechtlicher Grundlagen für die Umsetzung der Empfehlungen deutlich. Zum anderen kristallisierte sich die überschneidenden Verantwortlichkeiten des Personalamts und der einzelnen Dienststellen für die Maßnahmen der interkulturellen Öffnungsmaßnahmen klar heraus (vgl. Kapitel 4).

Veranstaltung mit allen Beteiligten zur Rückspiegelung der Handlungsempfehlungen

Im Rahmen einer Information- und Reflexionsveranstaltung stellte das Bildungsbüro allen beteiligten Akteurinnen und Akteuren die entstandenen Handlungsempfehlungen vor. Dabei fand eine Reflexion über den Beteiligungsprozess und die Bedeutung einzelner Öffnungsempfehlungen von einzelnen Teilnehmerinnen und Teilnehmern statt.

Entstandene Handlungsempfehlungen zur interkulturellen Öffnung

Die nachfolgende Darstellung (siehe Abbildung 8 und 9) einzelnen Handlungsempfehlungen kann interessierten Kommunen ein Einblick in die Vielfalt der einzelnen Empfehlungsfelder geben.

Handlungsempfehlungen zum Ziel „Beitrag zur Erhöhung des Anteils an Personal mit Zuwanderungsgeschichte“

Zielgruppenspezifisches Personalmarketing

Zielgruppenspezifische Maßnahmen im Bereich des Personalmarketings sind besonders wichtig, um Menschen mit Zuwanderungsgeschichte zu einer Bewerbung zu motivieren.

- Bekanntmachung der interkulturellen Öffnung der Kommune
- Zielgruppenorientierte Öffentlichkeitsarbeit
- Einbeziehung der Zielgruppe
- Ausweitung der Direktansprache

Kultursensible Bewerbungsverfahren

Ein Bewerbungsverfahren ist ein Kennenlernen sehr unterschiedlicher Menschen, zunächst über schriftliche Unterlagen und im besten Fall im persönlichen Gespräch.

Übersicht der Empfehlungsfelder

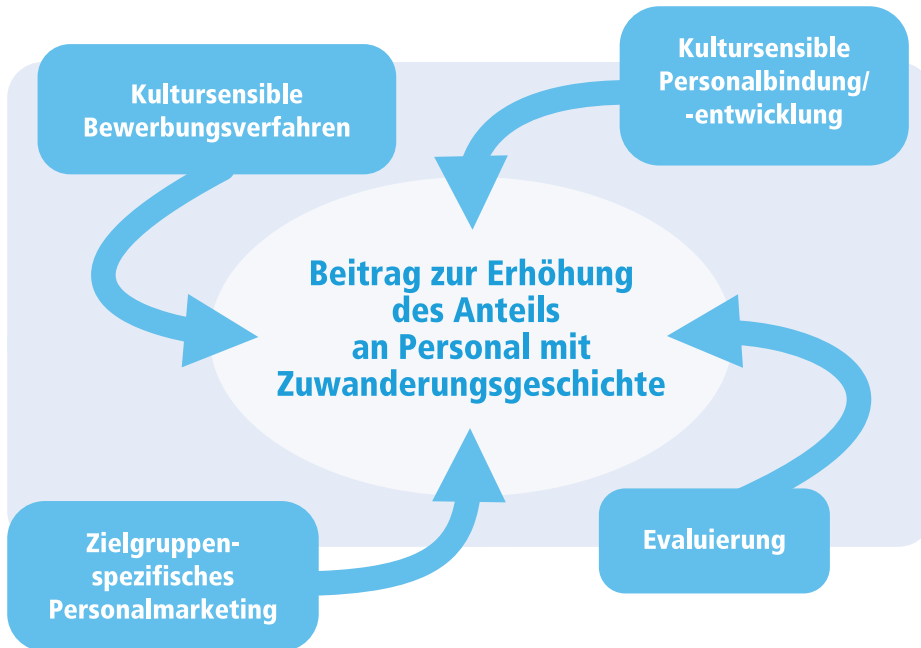


Abbildung 8: Darstellung der Empfehlungsfelder, in denen Handlungsempfehlungen zur Erhöhung des Anteils an Personal mit Zuwanderungsgeschichte vorgeschlagen werden.

- Stärkung der Bewerbungsmotivation
- Kultursensible Kommunikation
- Ausgestaltung und Veröffentlichung der Ausschreibungen
- Interkulturelle Kompetenz als Eignungsmerkmal: Entwicklung, Sensibilisierung und Anwendung
- Interkulturelle Kompetenz als Eignungsmerkmal: Möglichkeit der allgemeinen Anwendung in allen Bereichen

Kultursensible Personalentwicklung und -bindung

Neben dem Ziel, mehr Personal mit Zuwanderungsgeschichte neu einzustellen, gilt es auch das bestehende Personal mit gezielten Maßnahmen weiter zu entwickeln und an die Verwaltung zu binden.

- Interkulturelle Schulungen
- Förderung von Personal mit Zuwanderungsgeschichte in allen Verwaltungsebenen
- Entwicklung von Empowerment-Strukturen
- Zuständiges Team im Personalamt

Evaluierung

Um das Ziel von mehr Personal mit Zuwanderungsgeschichte zu erreichen und die hierfür notwendigen Maßnahmen passgenau zu entwickeln, ist deren Evaluation von zentraler Bedeutung. Nur so lassen sich Zielentwicklungen nachvollziehen und Maßnahmen nachjustieren.

- Personalabfrage neuentwickeln
- Evaluierung der Anwendung des Merkmals „interkulturelle Kompetenz“
- Bereichsspezifische Förderpläne mit Zielsetzungen
- Austausch mit anderen Kommunen

Handlungsempfehlungen zum Ziel „Erkenntnisgewinn über Bedarfe und Weiterentwicklung der Dienstleistungen“

Leichter Zugang zu Informationen & Transparenz über städtische Angebote und Dienstleistungen

Damit Menschen mit Zuwanderungsgeschichte die städtischen Dienstleistungen und Angebote in Anspruch nehmen, ist es notwendig entsprechende Informationen zielgruppenspezifisch auszurichten und die Übersicht über städtische Angebote und Dienstleistungen transparent zu gestalten.

- Städtische Landingpage zur (Erst-) Orientierung
- Verständlichkeit städtischer Internetseiten
- Stärkerer Einsatz von sozialen Medien
- Mehrsprachige Materialien
- Aufsuchende Informationsweitergabe und Einbindung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in den Communities

Übersicht der Empfehlungsfelder

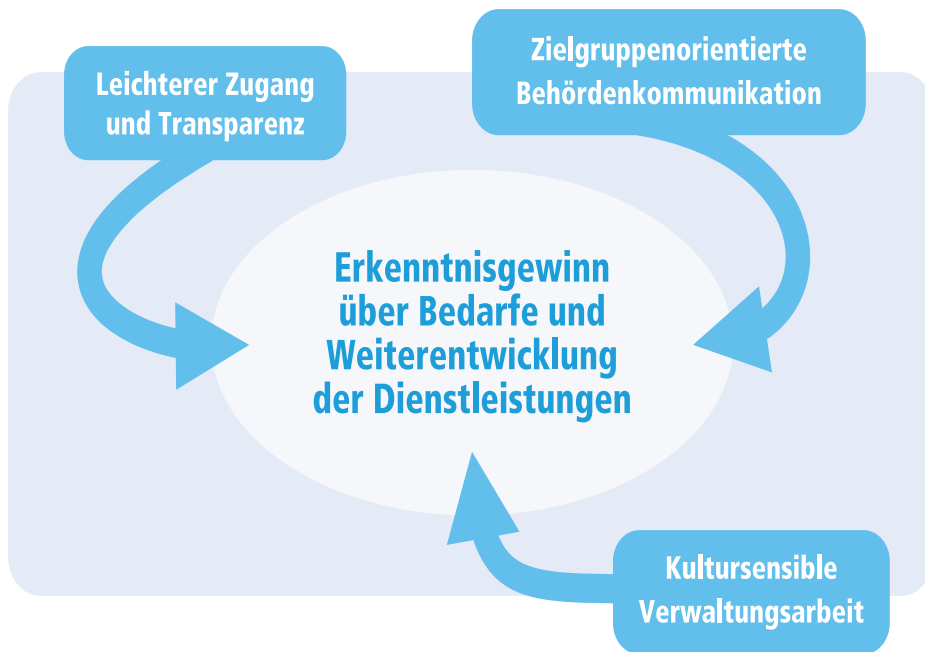


Abbildung 9:

Darstellung der Empfehlungsfelder, in denen Handlungsempfehlungen zum Erkenntnisgewinn über Bedarfe und Weiterentwicklung der Dienstleistungen vorgeschlagen werden.

Zielgruppenorientierte Behördenkommunikation

Hinsichtlich der Teilhabeförderung sind die bisherigen Kommunikationswege und -strukturen der Verwaltung mit Berücksichtigung der Bedarfe von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte zu beleuchten und gegebenenfalls weiterzuentwickeln.

- Direktkontakt zu Ansprechpersonen
- Überwindung von Sprachbarrieren
- Digitale Anwendungen auf Barrieren prüfen
- Netzwerkarbeit und Transparenz für gezielte (Verweis-) Beratung

Kultursensible Verwaltungsarbeit

Der Projektprozess zeigte zudem die hohe Bedeutung kultursensiblen Denkens und Handelns sowohl der Verwaltungsinstitution als auch der einzelnen Beschäftigten auf.

- Förderung der interkulturellen Kompetenz
- Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen
- Bessere Bekanntmachung der Antidiskriminierungsstelle

Empfehlungen für interessierte Kommunen

- **Transparenz über die Dokumentation während der durchgeführten Interviews und Workshops**
- **Rückspiegelung der Ergebnisse mit allen beteiligten Akteurinnen und Akteuren (Veranstaltung, etc.)**
- **Veröffentlichung der wesentlichen Ergebnisse der Bestandsaufnahme (Broschüre, etc.)**
- **Berücksichtigung der rechtlichen Grundlagen der Verwaltungsarbeit bei der Aufbereitung der Handlungsempfehlungen (interkulturelle Kompetenz als Eignungsmerkmal, etc.)**
- **Beachtung der unterschiedlichen Zuständigkeiten der Dienststellen hinsichtlich der Maßnahmen der Interkulturellen Öffnung**
- **Recherche und Austausch bezüglich unterschiedlicher Maßnahmen der Interkulturellen Öffnung in anderen Kommunen**

3.5. Kritisch-konstruktive Begleitung durch einen Beirat

Für eine kritisch-konstruktive Begleitung des Projektvorhabens wurde zu Beginn ein Projektbeirat eingerichtet. Durch intensive Netzwerkarbeit im Rahmen der Bekanntmachung konnten für diesen Beirat zentrale Vertreterinnen und Vertreter von innerstädtischen Stellen und externen Einrichtungen gewonnen werden, die für die kulturelle, soziale und strukturelle Integration relevant sind (siehe Abbildung 10).

Die Mitglieder begleiteten die Projektarbeit aus den verschiedenen institutionellen Sichtweisen ihrer Organisationen und berieten das Bildungsbüro über den gesamten Projektverlauf in den einzelnen Phasen der Umsetzung.

Der Projektbeirat kam dazu zweimal im Jahr zusammen und erhielt einen vertieften Einblick in die geplanten Projektschritte und die ersten Erkenntnisse. Aus der multiperspektivischen Sicht des Beirats bekam das Bildungsbüro konstruktive Rückmeldungen und wichtige Impulse für die weitere Entwicklung der Projektarbeit. Auf diese Weise wurde der Projektverlauf evaluiert und bei Bedarf entsprechend angepasst.

Dieser Austausch sowie die Kooperation mit innerstädtischen Stellen und externen Einrichtungen erwies sich für die Projektarbeit als sehr gewinnbringend. So konnte über die einzelnen Mitglieder das Netzwerk des Projekts überregional und interdisziplinär erweitert werden.

3.6. Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungen

Das Projektvorhaben und deren Ergebnisse wurden durch gezielte Pressearbeit in den Internetauftritten und regelmäßigen Publikationen des Bildungsbüros (www.bildungsbuero.nuernberg.de) einer breiten Öffentlichkeit bekannt gemacht, insbesondere durch den digitalen und in Print veröffentlichten Newsletter und den regelmäßig erscheinenden Bildungsblog (<https://bildungsblog.nuernberg.de>).

Darüber hinaus bewarb das Bildungsbüro im Rahmen von Vorträgen das Projektvorhaben gegenüber Multiplikatorinnen und Multiplikatoren. Die

Übersicht über die Mitglieder des Projektbeirates

- **Koordinierungsgruppe Integration:**
Michael Trommer (Personalamt)
Emek Sarrgül (Koordination Integrationsprogramm)
Dominik Hilse (Wirtschaftsreferat)
- **Jobcenter:**
Sabine Schultheiß
- **Handwerkskammer:**
Nina Kielmann (Berufsqualifikation & Fachkräfteeinwanderung)
- **Industrie- und Handelskammer:**
Susanne Wagner (Geschäftsbereich Berufsbildung Integrationsberatung)
- **Faire Mobilität (Deutscher Gewerkschaftsbund):**
Marius Hanganu (Berater für Arbeitsmigrant/innen)
- **Wohlfahrtsverbände:**
Gisela Woitzik-Karamizadeh (Arbeiterwohlfahrt Kreisverband Nürnberg e.V.)
- **Integrationsrat:**
Ilhan Postalöçlü (Vorsitzender)
- **Amt für Kommunikation und Stadtmarketing:**
Berlind Bernemann
- **Migrantenorganisationen:**
Zühre Özdemir-Hohn



Abbildung 10: Darstellung der Mitglieder des Projektbeirates.

Empfehlungen für interessierte Kommunen

- **Einrichtung eines Projektbeirats, der das Vorhaben über den Projektzeitraum hinweg begleitet und durch Expertise und Empfehlungen kritisch-konstruktiv unterstützt**
- **Besetzung des Beirats im Sinne eines querschnittsübergreifenden Ansatzes: Verwaltungsintern mit Schlüsselverantwortlichen und extern mit Vertretungen von Einrichtungen, die für die kulturelle, soziale und strukturelle Integration relevant sind**
- **Festhalten von wichtigen Sitzungsergebnissen und Informationen, die die Beiratsmitglieder in ihre jeweiligen Netzwerke hineinbringen können**

Informationen und Materialien wurden im Nachgang zur Verfügung gestellt. Auf diese Weise war es den Teilnehmenden möglich in ihren eigenen Netzwerken und Communitys das Projektvorhaben bekannt zu machen.

Innerhalb der Stadt Nürnberg wurde das Projektvorhaben zusätzlich durch einen Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift „betrifft“ bekannt gemacht. Die „betrifft“ berichtet über interne Vorgänge, die für die Beschäftigten der Nürnberger Stadtverwaltung interessant sind und erscheint vierteljährlich in einer Auflage von rund zehntausend Exemplaren. Diese Art der Bekanntmachung ermöglichte es mit wenig Aufwand eine hohe verwaltungsinterne Reichweite zu erzielen. Darüber

hinaus wurde über das Projekt auf der Homepage und in den sozialen Medien, des städtischen Europabüros informiert, da das IKÖK-Projekt über den Europäischen Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds kofinanziert wurde. Das Europabüro ist die zentrale Anlaufstelle für EU-Angelegenheiten der Stadt Nürnberg.

Interkommunal wurde das Projekt über bereits bestehende Netzwerkstrukturen und Informationskanäle im Rahmen der Transferinitiative kommunales Bildungsmanagement, in der das Bildungsbüro seit Jahren aktiv ist, bekannt gemacht.

Ein weiterer wichtiger Baustein der Öffentlichkeitsarbeit sind Großveranstaltungen, in Rahmen dessen sich Interessierte über das Projekt informieren können. Pandemiebedingt musste im IKÖK-Projekt die zuvor als Startveranstaltung angedachte öffentliche Kick-off-Großveranstaltung in Präsenz entfallen und neu konzipiert werden. Die damals geltenden Regelungen machten es notwendig, dass das Bildungsbüro das Projekt über digitale Formate öffentlichkeitswirksam informierte und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus den verschiedenen Bereichen miteinander vernetzte. Im Mittelpunkt eines digitalen Aktionsabends wurde zum einem das IKÖK-Projektvorhaben und zum anderen Erkenntnisse aus der Studie „Ein Zeitfenster für Vielfalt“, welche bundesweite Strategien der interkulturellen Öffnung im Öffentlichen Dienst untersucht hat, vorgesellt. Der Aktionsabend gab bereits in die Projektarbeit Involvierten, aber auch darüber hinaus Interessierten einen Einblick in die verschiedenen Aspekte der interkulturellen Öffnung. Das digitale Format ermöglichte eine große regionale Reichweite an Teilnehmenden. Beworben wurde der Aktionsabend mithilfe eines Flyers. Beworben wurde der Aktionsabend mithilfe eines Flyers, der per Mail versendet wurde. Auf diese Weise wurden viele Interessierte innerhalb und außerhalb von Nürnberg erreicht.

Zum Ende der Projektlaufzeit organisierte das Bildungsbüro eine Informations- und Reflexionsveranstaltung, um das Projektgeschehen und die daraus resultierenden Handlungsempfehlungen für die Nürnberger Verwaltung vorzustellen. Die Veranstaltung wurde durch einen Vortrag, von einer externen Referentin der Universität Duisburg-Essen, zum Thema „Institutioneller Rassismus in Behörden“ eröffnet. Zu dieser Veranstaltung waren alle Akteurinnen und Akteure eingeladen, die am Projektgeschehen beteiligt waren oder anderweitig Interesse an dem IKÖK-Prozess geäußert hatten. Die Veranstaltung bot den Beteiligten eine Plattform, bei der sie selbst den Prozess und die

daraus entstandenen Handlungsempfehlungen kritisch reflektieren konnten.

Im Rahmen einer weiteren Projektveranstaltung wird das vorliegende Transferprodukt interessierten Kommunen zur Verfügung gestellt werden. Zu dieser überregionalen Informationsveranstaltung werden Kommunen eingeladen, die am Transfer des in Nürnberg erprobten Prozesses interessiert sind. In erster Linie werden Kommunen angesprochen, die sich durch die interkulturellen Schulungen (vgl. Unterkapitel 3.3.) bereits grundsätzlich aufgeschlossen gezeigt haben, sowie alle Kommunen aus der Europäischen Metropolregion Nürnberg.

Als Informationsmaterial für die Veranstaltungen (und darüber hinaus) wurden Videoclips produziert, in denen der Oberbürgermeister der Stadt Nürnberg und jeweils die Stakeholder des Projekts (Verwaltung, Migrant*innenorganisation, Wirtschaft) mit Testimonials zu Wort kommen und aus ihrer Perspektive Handlungsempfehlungen zur interkulturellen Öffnung der Nürnberger Verwaltung abgeben. Die Videoclips werden auf dem YouTube Kanal der Stadt Nürnberg eingebettet werden und sollen auch über die Projektlaufzeit hinaus Interessierten zur Verfügung stehen (vgl. YouTube - Stadt Nürnberg).

Empfehlungen für interessierte Kommunen

- **Entwicklung eines Logos etc. für den Wiedererkennungswert des Vorhabens**
- **Organisation einer öffentlich wirksamen Auftaktveranstaltung**
- **Durchführung von Informationsveranstaltungen für die Fachöffentlichkeit, dabei sollten die Teilnehmenden die Möglichkeit haben, ihre eigene Erfahrung einzubringen. Aus den genannten Beiträgen können Rückschlüsse für das Projektvorhaben gezogen werden (Aktionsabend, etc.)**
- **Verwaltungsintern Informationskanäle nutzen, um über die einzelnen Projektschritte stetig zu informieren (Intranet, Mitarbeiter*innenzeitschrift, etc.)**
- **Abschlussveranstaltung mit allen Beteiligten organisieren, um gemeinsam über die entstandenen Projekterkenntnisse und den Ausblick zu reflektieren.**

4. Grundlegende Überlegungen

Das Projektteam hat Gelingensbedingungen ermittelt, die für interessierte Kommunen bei der Umsetzung eines interkulturellen Öffnungsprozesses und insbesondere der Handlungsempfehlungen relevant sind. Daher ist es empfehlenswert die folgenden grundlegenden Überlegungen bereits bei der Projektplanung zur berücksichtigen.

4.1. Partizipation von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte

Sowohl aus wissenschaftlicher Literatur als auch aus Erfahrungsberichten und Dokumentationen kommunaler Projekte der interkulturellen Öffnung geht hervor, dass die Partizipation der Zielgruppe für einen Öffnungsprozess unerlässlich ist. Im IKÖK-Projekt wurde dieser Mehrwert von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte auf mehreren Ebenen deutlich. Diese lieferten zum einen als Beraterinnen und Berater wichtige Erkenntnisse zur Erstellung der Handlungsempfehlungen. Zum anderen wirkten sie als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für ihre jeweiligen Netzwerke. Aus dieser Projekterfahrung kann die essenzielle Erkenntnis weitergegeben werden, dass die Zusammenarbeit mit migrantischen Netzwerken nicht nur einen Gelingensfaktor für die Entwicklung der Handlungsempfehlungen darstellt, sondern auch für deren Umsetzung. Daher kann die Einbeziehung von internen und externen migrantischen Netzwerken als grundsätzliche Empfehlung für interessierte Kommunen gelten.

4.2. Ansatz der kultursensiblen Verwaltungsarbeit

Bei der Aufbereitung der Handlungsempfehlungen wurde die hohe Bedeutung einer „Kultursensiblen Arbeit“ als Grundlage für die interkulturelle Öffnung deutlich. Dieser Ansatz ist dem Bereich der Gesundheitsversorgung und der Pflege entlehnt, der bei der Entwicklung interkultureller Öffnungskonzepte den Verwaltungen zeitlich voraus war. Kultursensible Arbeit nimmt direkten Bezug auf die Handlungspraxis der einzelnen Mitarbeitenden. Neben der Bedeutung der Haltung und der sozialen Kompetenzen der Mitarbeitenden meint der Begriff vor allem strategische Maßnahmen, die bestehende Unterschiede der Bürgerinnen und Bürger berücksichtigen und auf individuelle Bedarfe eingehen (vgl. Bundesvereinigung Lebenshilfe e.V., 2022). Es ist wissenschaftlich belegt, dass das Konzept eine erfolversprechende Grundlage zur Ableitung von antidiskriminierenden Maßnahmen

ist. Die nachfolgende Abbildung soll dies nachvollziehbar machen:

Aspekt der Unterschiedlichkeit von Gleichheit und Gerechtigkeit



Bild 1: Alle Personen erhalten die gleiche Unterstützung und werden daher gleichbehandelt. Allerdings haben die Personen einen unterschiedlichen Zugang zum Spiel.



Bild 2: Alle Personen erhalten unterschiedliche Unterstützungen und haben dadurch den gleichen Zugang zum Spiel.



Bild 3: Alle Personen haben freien Zugang, ohne Unterstützungsangebote. Dies ist durch die Abschaffung systemischer Barrieren möglich.

Abbildung 11: Darstellung der persönlichen Zugänge in Abhängigkeit von Barrieren und Unterstützungsangeboten. (in Anlehnung an City for All Women Initiative, 2015, S.17).

Mit Berücksichtigung des kultursensiblen Ansatzes bei der Planung und Durchführung eines Öffnungsprozesses kann ein verbesserter Zugang für Menschen mit Zuwanderungsgeschichte entstehen (Bild 2) und langfristig zu einer barrierefreien Verwaltung führen (Bild 3).

4.3. Umsetzungshorizonte der Handlungsempfehlungen

Eine weitere Überlegung, die bei der interkulturellen Prozessplanung berücksichtigt werden sollte, sind die unterschiedlichen zeitlichen Umsetzungshorizonte. Im Austausch mit den städtischen Akteurinnen und Akteure wurde deutlich, dass die einzelnen Handlungsempfehlungen mit unterschiedlich komplexen Rahmenbedingungen verbunden sind und daher unterschiedliche zeitliche Horizonte der Umsetzung haben müssen. Als ein Faktor ist zu nennen, dass Dienststellen und Personalamt gemeinsam für die interkulturelle Öffnung zuständig sind, vor allem bei der Personalgewinnung von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte. Daher gilt es, bei der Umsetzung der Empfehlungen die notwendigen Abstimmungs- und Entwicklungsprozesse zu berücksichtigen. Dabei sind auch die unterschiedlichen Gegebenheiten der einzelnen Dienststellen zu beachten. Demnach ist es sinnvoll, dass sich die Dienststellen individuell mit den Handlungsempfehlungen auseinandersetzen, um an die jeweiligen Rahmenbedingungen angepasste Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung zu entwickeln.

4.4. Überprüfung der rechtlichen Möglichkeiten

Als wichtige Erkenntnis kann anderen Öffnungsprojekten weitergegeben werden, dass die gesetzlichen Grundlagen für die Verwaltungsarbeit einen wichtigen Aspekt bei der Umsetzung von Öffnungsmaßnahmen darstellen. Vor allem im Personalbereich sind die Abläufe, wie beispielsweise die Gestaltung der Stellenausschreibungen, gesetzlich geregelt. Um das Ziel von mehr Personal mit Zuwanderungsgeschichte erreichen zu können, haben sich bereits Landesverwaltungen mit den gesetzlichen Grundlagen auseinandergesetzt und nach Möglichkeiten zur Verbesserung der Chancen von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte im Öffentlichen Dienst gesucht. Beispielsweise in der rechtswissenschaftlichen Stellungnahme „Möglichkeiten zur Verbesserung der Chancen von Personen mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst“ des Ministeriums für Integration in Baden-Württemberg. Um die Möglichkeiten zur interkulturellen Öffnung ausschöpfen

zu können, kann bei der Planung und Durchführung eines interkulturellen Öffnungsprozesses auf dieses Wissen zurückgegriffen oder die eigene Auseinandersetzung mit den rechtlichen Möglichkeiten forciert werden.

5. Zusammenfassung

In der vorliegenden Transferpublikation wird das IKÖK-Projekt schrittweise vorgestellt und die gemachten Erfahrungen skizziert. Die eingehende Schilderung der Rahmenbedingungen der Stadt Nürnberg zeigt zunächst auch die positive Ausgangslage für die Projektdurchführung. Diese ist einerseits durch die innerstädtische Verankerung der Leitlinien zur Integrationspolitik gekennzeichnet, die bereits eine interkulturelle Orientierung des Personalwesens und die gleichberechtigte Teilhabe fordern. Indem zentrale Schlüsselpersonen bereits für die IKÖK-Ziele sensibilisiert waren, konnte das Bildungsbüro den konstruktiven Beteiligungsprozess auf dieser Basis anstoßen. Andererseits fand das Vorhaben auch Rückhalt bei wichtigen kommunalen Gremien, wie der Koordinierungsgruppe Integration. Durch die gemeinsame Abstimmung konnte sich das Projekt innerhalb der Verwaltung platzieren und wirksam werden.

Zu Projektende kann daher festgehalten werden, dass die jeweilige Ausgangssituation für das Gelingen interkultureller Öffnungsprozesse ein wichtiger Faktor ist. Die vorliegende Transferbroschüre kann interessierten Kommunen als Anregung dienen, wobei bei der eigenen Umsetzung die spezifischen kommunalen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen sind.

Für den Wissenstransfer stehen die einzelnen Schritte im Mittelpunkt, welche den IKÖK-Prozess detailliert beschreiben. Zudem wurden Empfehlungen für interessierte Kommunen verfasst, die sich bei der Durchführung herauskristallisiert haben. Vor dem Hintergrund einer definierten Zielsetzung können diese Empfehlungen eine gute Grundlage für die Planung weiterer Projekte zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung sein.

Ergänzend zu den genannten Empfehlungen zu einzelnen Projektschritten finden sich auch Hinweise zu grundlegenden Überlegungen, die bereits bei der Planung eines interkulturellen Öffnungsprozesses hilfreich sein können.

Mit der Publikation will das Projektteam des Bildungsbüros anderen Kommunen Hilfestellung bei der interkulturellen Öffnung leisten.

Quellenangabe und -verweise

- 1. Bundesvereinigung Lebenshilfe e.V. (2022): Interkulturelle Öffnung.**
URL: www.lebenshilfe.de/informieren/arbeiten/interkulturelle-oeffnung
(abgerufen am 1.6.2022).
- 2. City for All Women Initiative (CAWI) (2015): Advancing Equity and Inclusion. A Guide for Municipalities, (2. Auflage), Ottawa**
(abgerufen am 1.6.2022).
- 3. Charta der Vielfalt e. V. (2022) Charta der Vielfalt: Diversity als Chance – Die Charta der Vielfalt für Diversity in der Arbeitswelt.**
URL: www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/ueber-die-initiative/urkunde-charta-der-vielfalt-im-wortlaut/
(abgerufen am 1.6.2022).
- 4. Ziekow, Univ.-Prof. Dr. Jan (2013): Möglichkeiten zur Verbesserung der Chancen von Personen mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst; Rechtswissenschaftliche Stellungnahme.**
(abgerufen am 1.6.2022).
- 5. Landeshauptstadt München Fachstelle für Demokratie (2021): Selbstbeschreibung vs. „Migrationshintergrund“. Ein Beitrag zur Debatte um die Erhebung von (repräsentativen) Daten zu Gleichstellung, Teilhabe und Diskriminierung in vielfältigen (Stadt-) Gesellschaften.**
(abgerufen am 1.6.2022).
- 6. Stadt Nürnberg, Amt für Kultur und Freizeit/ Koordination Integrationsprogramm (2022): Integration als Querschnittsaufgabe**
URL: www.integration.nuernberg.de (abgerufen am 1.6.2022).
- 7. Stadt Nürnberg, Bildungsbüro (2022): Interkulturell Öffnung in Kommunen.**
URL: www.bildungsbuero.nuernberg.de
(abgerufen am 1.6.2022).

Herausgeberin

Stadt Nürnberg
Bürgermeisteramt/Bildungsbüro
Unschlittplatz 7a, 90403 Nürnberg
Telefon: 0911 - 231 14565
E-Mail: bildungsbuero@stadt.nuernberg.de
www.bildungsbuero.nuernberg.de

Redaktionsteam

Dr. Martin Bauer-Stiasny (Fachliche Leitung)
Laura Alpei
Zeynep Deprem
Thomas Kießlich
Cornelia Stenzel
Derya Yildirim

Stand: Juni 2022

Grafiken: Lutz Kaiser und Maja Fischer, Nürnberg

Layout und Produktion: Maja Fischer, Nürnberg

