



Hannah Bonewitz, Thomas Koepf, Ursula Teupe, Claudia Vortmann (Hrsg.)

Gestaltung migrationsbedingter Vielfalt in der Kommune



Gefördert aus dem Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds (AMIF) der Europäischen Union sowie durch die für Integration und Teilhabe zuständigen Ministerien der Länder Niedersachsen und Rheinland-Pfalz.



Niedersächsisches Ministerium
für Soziales, Gesundheit
und Gleichstellung



Rheinland-Pfalz
MINISTERIUM FÜR FAMILIE
FRAUEN, JUGEND, INTEGRATION
UND VERBRAUCHERSCHUTZ



Inhalt

Grußwort Ministerin Anne Spiegel	2
Das Projekt „Vielfaltsorientierte Organisations- und Personalentwicklung für nachhaltige Integration (VOPI)“	4
Gestaltungsfelder migrationsbedingter Vielfalt in der Kommune	5
1. Organisatorische und strategische Verankerung von migrationsbedingter Vielfalt	7
Lernerfahrungen aus der Projektumsetzung: Integrationsarbeit als Querschnitts- und Gemeinschaftsaufgabe	8
2. Vielfalt in der Personalstruktur, Handlungskompetenz im interkulturellen Kontext	13
Gastbeitrag von Alexander Scheitza Interkulturelle Kompetenz in der kommunalen öffentlichen Verwaltung	14
3. Qualitätsanforderungen an Angebote und Dienstleistungen in einer vielfältigen Gesellschaft	18
Ergebnisse aus der Projektumsetzung in Ludwigshafen	19
Gastbeitrag von Birgit Mandel Transformation von Kultureinrichtungen durch Audience Development und Kulturvermittlung	21
Lernerfahrungen aus der Projektumsetzung: Mit zielgruppengerechter Kommunikation alle erreichen	27
Gastbeitrag von Oliver Oest Entwicklung einer Kommunikationsstrategie: Das Handwerkszeug	29
4. Teilhabe und Zusammenhalt im Kontext sozialer Segregation: Beteiligungsstrukturen, Netzwerke und öffentliche Räume	39
Lernerfahrungen aus der Projektumsetzung in Pirmasens	40
Gastbeitrag von Felicitas Hillmann Die offene Stadt und ihre produktiven Orte migrationsbedingter Vielfalt	44
Impressum	49

Grußwort

Menschheitsgeschichte ist Migrationsgeschichte. Seit jeher bereichert die Migration von Menschen aus unterschiedlichen Teilen der Welt unsere Gesellschaft. Menschen mit einer Migrationsgeschichte stellen einen erheblichen Teil unserer Bevölkerung dar. In Rheinland-Pfalz hat etwa jede und jeder Vierte eine Migrationsgeschichte. Vielfalt ist einer der Grundwerte unserer Verfassung und schon lange gelebte Normalität in unserer Gesellschaft.

Zu dieser Vielfalt gehört, dass Menschen unterschiedliche Bedürfnisse, Interessen und Ausgangsbedingungen hinsichtlich der Teilhabe an gesellschaftlichen Angeboten haben. Darauf müssen wir auf staatlicher wie auch auf kommunaler Ebene eingehen. Wir benötigen Strategien und Konzepte, um Vielfalt zu gestalten und allen Menschen Teilhabe zu ermöglichen.

Unser Ziel ist, dass sich alle Menschen in unserer Gesellschaft von Angeboten angesprochen und willkommen fühlen. Hierzu müssen wir auf der einen Seite Zugangsbarrieren zu Angeboten und Dienstleistungen erkennen, um Chancengerechtigkeit für



alle zu schaffen. Auf der anderen Seite sind weitere Angebote gerade für diejenigen wichtig, die in einem interkulturellen und vielfältigen Kontext arbeiten, um ihre eigenen Handlungskompetenzen zu festigen und zu vertiefen. Zentral sind auch Gelegenheiten und Räume für die Begegnung und den Austausch verschiedener Menschen. Diese ermöglichen die Entwicklung neuer Problemlösungen und fördern den sozialen Zusammenhalt.

Viele Kommunen nehmen die Vielfalt ihrer Mitarbeiter*innen, ihrer Kund*innen und der Einwohner*innen insgesamt in den Blick und gestalten auf dieser Basis eine kommunale Vielfalts- und Integrationspolitik. Für die rheinland-pfälzische Landesregierung war und ist es weiterhin ein großes Anliegen, sie dabei zu unterstützen. Das vom Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz gGmbH durchgeführte und u.a. von den Landesregierungen in Rheinland-Pfalz und Niedersachsen geförderte Projekt „Vielfaltsorientierte Organisations- und Personalentwicklung für nachhaltige Integration“ leistete hierzu einen wichtigen Beitrag.

Die vorliegende Publikation ist Teil eines umfassenden Bündels an Arbeitshilfen, Arbeitsmaterialien und Nachschlagewerken, die aus dem Projekt entstanden sind. Sie zeigt für verschiedene Handlungsfelder auf, wieso es wichtig ist, migrationsbedingte Vielfalt zu gestalten und welche Chancen hiermit verbunden sind. Für die engagierte Projektarbeit in den zurückliegenden drei Jahren in Rheinland-Pfalz möchte ich dem Team im Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz gGmbH und allen Beteiligten in den mitwirkenden Kommunen ganz herzlich danken.

Der vorliegenden Publikation wünsche ich viel Aufmerksamkeit und eine konstruktive Diskussion. Ich hoffe, dass Sie darin Anregungen finden, die Sie weiterhin bei der Weiterentwicklung der Integrations- und Vielfaltspolitik in Ihrer Kommune unterstützen.

Anne Spiegel

Ministerin für Familie, Frauen, Jugend, Integration und Verbraucherschutz in Rheinland-Pfalz

Das Projekt „Vielfaltsorientierte Organisations- und Personalentwicklung für nachhaltige Integration (VOPI)“

Die Publikation „Gestaltung migrationsbedingter Vielfalt in der Kommune“ ist der Schlusspunkt des Projekts „Vielfaltsorientierte Organisations- und Personalentwicklung für nachhaltige Integration (VOPI)“. Der Titel beschreibt gleichzeitig auch das zentrale Thema des vom Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz gGmbH durchgeführten Projekts. Finanziert wurde es aus dem Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds (AMIF) der Europäischen Union sowie durch die für Integration und Teilhabe zuständigen Ministerien der Länder Niedersachsen und Rheinland-Pfalz.

Zwischen Juli 2018 und November 2020 wurden Projektmaßnahmen in insgesamt zehn Gebietskörperschaften umgesetzt. Dies waren in Niedersachsen die kreisfreien Städte Celle und Delmenhorst sowie die Landkreise Holzminden und Peine, in Rheinland-Pfalz die kreisfreien Städte Frankenthal, Ludwigshafen, Neuwied und Pirmasens sowie die Landkreise Bad Kreuznach und Birkenfeld. Die unterschiedlichen Ansatzpunkte und Handlungsfelder bewegten sich im Rahmen eines umfassenden Projektverständnisses zu den Gestaltungsfeldern migrationsbedingter Vielfalt, die im nachfolgenden Kapitel dargestellt werden.

Zusätzlich zu der standortbezogenen Arbeit wurden zahlreiche Fachforen durchgeführt – darunter die virtuelle Veranstaltungsreihe „Interkulturelle Öffnung und gesellschaftliche Teilhabe – während und nach der Corona-Krise“. Standortübergreifende Trainings zur Förderung der interkulturellen Kompetenz, die das Kölner Institut für interkulturelle Kompetenz e.V. im Unterauftrag des Projekts durchführte – überwiegend als Präsenzveranstaltung, zuletzt Corona-bedingt im digitalen Format – richteten sich an Fach- und Führungskräfte jeweils spezifischer Tätigkeitsfelder in der Kommune. Auch zwei

Fachtagungen zum Projektabschluss, die in „normalen Zeiten“ in Hannover und Mainz stattgefunden hätten, konnten nur als digitale Veranstaltung umgesetzt werden und erlaubten dennoch ein hohes Maß an Partizipation und Austausch.

Bei allen Personen, die die Projektmaßnahmen förderten, mitgestalteten, daran teilnahmen oder diese in anderer Weise ermöglichten, möchten wir uns herzlich bedanken – für das Engagement, die inhaltlichen Beiträge wie auch die Flexibilität gerade in jenen komischen Zeiten, als – wie so vieles andere – auch die planmäßige Fortführung der Projektmaßnahmen erheblich ausgebremst wurde.

Die Publikation „Gestaltung migrationsbedingter Vielfalt in der Kommune“ ist kein Projektbericht. Ebenso wenig ist damit eine Zusammenfassung wesentlicher Projektergebnisse intendiert. Sie beinhaltet vielmehr einige ausgewählte Akzente und Erkenntnisse aus der Projektarbeit. Ergänzt werden diese durch Gastbeiträge von Autor*innen, die sich zuvor bereits in Fach- und Trainingsveranstaltungen des Projekts eingebracht hatten. An diese Autor*innen – Prof. Dr. Felicitas Hillmann, Prof. Dr. Birgit Mandel, Oliver Oest und Alexander Scheitza – richtet sich unser besonderer Dank.

Das VOPI-Team

Gestaltungsfelder migrationsbedingter Vielfalt in der Kommune

Der Umgang mit migrationsbedingter Vielfalt zählt heute für nahezu jede Stadt und für viele Gemeinden zu den zentralen Gestaltungsaufgaben. Durch die Zuwanderungsbewegungen in der Vergangenheit und Gegenwart hat sich unsere Gesellschaft erheblich verändert. Mittlerweile hat rund ein Viertel der Bevölkerung in Deutschland einen Migrationshintergrund – in vielen Städten ist dieser Anteil wesentlich höher. Dadurch ist die Bevölkerung zunehmend heterogener geworden – im Hinblick auf ethnische Zugehörigkeiten, Muttersprache, Lebensweisen, Religion, kulturelle Prägungen u.v.m. Mit der Zunahme von Vielfalt durch die demografische Entwicklung und parallel stattfindende gesellschaftliche Veränderungen bekennen sich immer mehr Kommunen zu dieser Vielfalt und betonen die Notwendigkeit, darauf zu reagieren. Doch was genau sind hier die zentralen Handlungsfelder für eine kommunale Integrations- und Vielfaltspolitik und mit welchen Strategien können Städte, Kreise und Gemeinden darauf reagieren?

Diese für die Umsetzung des Projekts VOPI grundlegende Frage wurde in den Abschlusstagungen mit dem Titel „Vielfalt in Kommunen. Befunde und Perspektiven zur Integrations- und Diversitätspolitik“ nochmals aufgegriffen. Dabei wies Dr. Christine Lang in einem einführenden Vortrag auf „unterschiedliche Typen diversitätspolitischer Programme“ hin:

„Verbesserung der Chancengleichheit in der Stadtverwaltung

- Personalrekrutierung
- Diversity-Schulungen

Anpassungen öffentlicher Dienstleistungen an eine heterogener werdende Bevölkerung

- Antidiskriminierungsbüro
- Mehrsprachige Publikationen
- Interkulturelle Öffnung von Bibliotheken
- Ausrichtung städtischer Museen an neuen Zielgruppen

Symbolische Anerkennung von Diversität

- Umbenennung von Straßen/Plätzen
- Programm von Kultureinrichtungen
- Kampagnen“¹

Im abschließenden Vortrag der Fachtagungen stellte Professor Dr. Hannes Schammann zentrale Ergebnisse aus einer u.a. von ihm durchgeführten Studie zur kommunalen Integrationspolitik vor.² Der Fokus des Vortrags lag auf unterschiedlichen Typen des kommunalen Integrationsmanagements und einem „zweiten Frühling von Integrationskonzepten“, den er in den letzten Jahren wahrgenommen hat.

Viele der von den beiden Referent*innen aufgezeigten Bereiche aktueller Integrations- und

1 Dr. Christine Lang (Max-Planck-Institut zur Erforschung multireligiöser und multiethnischer Gesellschaften): Kommunale Diversitätspolitik in der Praxis. Was ermöglicht – oder behindert – die Umsetzung?, Präsentation zu den Fachtagungen von VOPI am 11.11.2020 und 16.11.2020.

2 Hannes Schammann, Petra Bendel, Sandra Müller, Franziska Ziegler, Tobias Wittchen: Zwei Welten? Integrationspolitik in Stadt und Land, hrsg. von der Robert Bosch Stiftung GmbH, Stuttgart 2020.

Diversitätspolitik auf kommunaler Ebene waren auch die Gestaltungsfelder, die im Rahmen der Projektumsetzung bearbeitet wurden. Das relativ breite Spektrum der Projektarbeit leitete sich aus der Annahme ab, dass Veränderungen vor allem dann erreicht werden können, wenn sie im Rahmen eines strategisch angelegten Prozesses der Organisations-, Personal-, Qualitäts-, Stadt(teil)- und Netzwerkentwicklung stattfinden, bei dem die unterschiedlichen Zahnräder möglichst gut ineinandergreifen. Im Einzelnen wurden für die Systematisierung und Beschreibung der Projektarbeit die folgenden vier Gestaltungsfelder unterschieden:

Im Feld „Strategie und Organisation“ ging es darum, wie die Gestaltung migrationsbedingter Vielfalt in einer Kommunalverwaltung normativ (etwa im Leitbild), strategisch (etwa in einem Integrations- oder Vielfaltskonzept) und organisatorisch (durch die Schaffung oder Anpassung von Zuständigkeits-, Steuerungs- und Abstimmungsstrukturen) verankert werden kann.

Das Feld „Personal und Kompetenzen“ beinhaltete Maßnahmen, die darauf zielen, dass sich die (migrationsbedingte) Vielfalt der Gesellschaft auch in der Personalstruktur und in den Kompetenzen der Mitarbeiter*innen einer Verwaltung widerspiegelt. Dies kann sich u.a. in Instrumenten und Verfahren zur Personalauswahl, in der Festlegung und Überprüfung von spezifischen Kompetenzanforderungen

wie auch in einer kontinuierlichen Stärkung der Handlungskompetenzen von Fach- und Führungskräften in einem interkulturellen Kontext konkretisieren.

Das Feld „Qualität von Angeboten und Dienstleistungen“ zielte auf die Entwicklung von unterschiedlichen Qualitätsanforderungen, die Chancengleichheit beim Zugang zu Angeboten und Dienstleistungen gewährleisten und Zugangsbarrieren vermeiden. Dies betrifft die inhaltliche Ausgestaltung, den Bereich der Information und Kommunikation, die Zugänglichkeit der Dienstleistungsorte wie auch die Verfahren und Abläufe der Dienstleistungserbringung.

Im Feld „Beteiligungsstrukturen, Netzwerke und öffentliche Räume“ ging es um die Potenziale und Beiträge von Zivilgesellschaft sowie die Bedeutung von öffentlichen Räumen, um (migrationsbedingte) Vielfalt produktiv zu gestalten und dabei die übergeordneten Ziele gesellschaftlicher Teilhabe und sozialen Zusammenhalts miteinander zu verbinden.

Die Gestaltungsfelder des Projekts und die ihnen zugeordneten Schwerpunkte sind in der nachstehenden Abbildung dargestellt. Die folgenden vier Kapitel greifen diese Differenzierung auf, indem Lernerfahrungen aus der Projektarbeit sowie – in Form von Gastbeiträgen – spezifische thematische Aspekte beleuchtet werden.



1. Organisatorische und strategische Verankerung von migrationsbedingter Vielfalt

- Verankerung einer kohärenten interkulturellen Ausrichtung
- Entwicklung eines inklusive(re)n Integrationskonzepts
- Optimierung von Steuerung und ressortübergreifender Abstimmung

Strategie und Organisation

Grundvoraussetzung einer zielgerichteten und nachhaltigen Verankerung von kommunaler Integrationspolitik ist ihre organisatorische und strategische Verankerung. Zum einen muss geklärt sein, wo die Zuständigkeiten für konkret benannte Aufgaben kommunaler Integrations- und Diversitätspolitik liegen. Zum anderen müssen die wesentlichen Bedarfslagen identifiziert und analysiert und auf dieser Basis ein verbindliches Handlungskonzept mit klaren Zielvorgaben entwickelt werden. Eine zentrale Herausforderung liegt dabei darin, dass Integrations- und Diversitätspolitik immer auch Sozial- und Bildungspolitik, Stadtentwicklungs- und Wirtschaftspolitik uvm. ist. Kommunale Integrations- und Diversitätspolitik berührt also im Grundsatz alle anderen kommunalen Politikfelder und ist als eine kommunale Querschnittsaufgabe zu verstehen.

Wenn dem so ist, stellt sich die Frage, wie die Notwendigkeit einer ressortübergreifenden Zusammenarbeit am effektivsten organisiert werden kann und welchen Status bzw. welche Zuständigkeiten eine spezifische Organisationseinheit für Integration dabei einnehmen soll. In zwei Fachforen haben Vertreter*innen von Kommunen die Frage der

Organisation des kommunalen Integrationsmanagements ausgiebig debattiert. Die repräsentierten bzw. favorisierten Organisationsmodelle bewegten sich zwischen den von Schammann u.a. als „One-Stop-shop“ bzw. „Mainstreaming“ etikettierten Formen, d.h. auf der einen Seite die Schaffung einer Organisationseinheit, in der möglichst alle Zuständigkeiten im Bereich Migration und Integration (einschließlich des Aufenthaltsrechts) gebündelt sind. Auf der anderen Seite das Bestreben, eine „Migrationssensibilität in Regelstrukturen“ mit einer mehr oder weniger ausgeprägten ämterübergreifenden Koordination (durch Verfahren oder Instanzen) zu etablieren.³ Die optimale Organisationsform scheint es nicht zu geben. In den meisten Fällen ist in Kommunen eine Mischform anzutreffen. Auch in der Beratungspraxis des Projekts gingen die Vorschläge – abhängig von den konkreten Ausgangslagen – mal in die eine, mal in die andere Richtung.

Auch für die strategische Verankerung (wie auch für das Monitoring) von Integrations- und Vielfaltspolitik in Konzepten und Handlungsstrategien spielt diese Thematik eine große Rolle. Ist ein eigenständiges Integrationskonzept überhaupt sinnvoll oder sollten spezifische Aspekte im Zusammenhang mit Migration und Integration nicht besser in die Konzepte der anderen Ressorts eingehen? Eine Lernerfahrung des Projekts ist es, dass weiterhin beides notwendig ist. In die Entwicklung eines Integrationskonzepts sind notwendigerweise die anderen Verwaltungsressorts und verwaltungsexterne Akteure einzubinden, um die Aufgaben in den verschiedenen Handlungsfeldern in einer kommunalen Integrations- und Vielfaltspolitik „aus einem Guss“ zu bündeln und

3 Hannes Schammann u.a., a.a.O., S. 31 ff.

aufeinander zu beziehen und dabei auch auf die Form ihrer ämter- und verwaltungsübergreifenden Zusammenarbeit bei der Umsetzung und Fortschrittskontrolle des Integrationskonzepts einzugehen. Im nachfolgenden Beitrag werden – aus der Erfahrung

der Prozessbegleitung an einigen VOPI-Standorten – Gelingensfaktoren und Anforderungen im Hinblick auf einen solchen Prozess beschrieben.

Lernerfahrungen aus der Projektumsetzung: Integrationsarbeit als Querschnitts- und Gemeinschaftsaufgabe

Integration, wie sie von den Autor*innen dieser Publikation verstanden wird, zielt auf gleichberechtigte soziale Teilhabe aller Menschen ab. Aus unterschiedlichen Gründen kann soziale Teilhabe für Menschen erschwert sein: weil Menschen eine körperliche Beeinträchtigung haben, weil sie psychisch erkrankt sind, weil sie sich in der deutschen Sprache weniger gut ausdrücken können, weil sie aufgrund ihrer bisherigen Biographie Zugangsvoraussetzungen zum Arbeitssystem nicht erwerben konnten, weil ihnen materielle Mittel fehlen oder weil sie spezifischen rechtlichen Regelungen unterliegen. Hinzu kommen Vorurteile und Diskriminierungserfahrungen, die den Alltag vieler Menschen mit entsprechenden Teilhabeerschweren prägen und ihre Wirkung entfalten – etwa derart, dass sich Menschen nicht zugehörig fühlen, resignieren und zurückziehen, Gestaltungsspielräume nicht nutzen oder sich aus Frustration auf eine Art und Weise Gehör verschaffen, die wiederum bei anderen Gesellschaftsmitgliedern Unverständnis hervorruft.

Diese inhaltliche Auslegung von „Integration“ folgt dem von Naika Foroutan geforderten „Paradigmenwandel“ im Integrationsverständnis, aus dem sich folgende Aspekte als „Sinn und Ziel der Integration“ ableiten:

1. eine gleichberechtigte ökonomische, rechtliche und politische Partizipation aller Bürger*innen an den zentralen Gütern der Gesellschaft

2. zum Zwecke der Herstellung von Chancengleichheit
3. und des Abbaus von Diskriminierung und Ungleichheit.
4. Zusätzlich müsste die symbolische Anerkennung und somit Zugehörigkeit und Teilhabe als sinnstiftender Endpunkt in die Erzählung eines neuen Integrationsparadigmas eingedacht werden.
5. Und es müsste verdeutlicht werden, dass Integration keine Frage der kulturellen, ethnischen, religiösen oder nationalen Herkunft alleine ist, sondern genauso eine Frage von Schicht und Klasse, Gender, sexueller Orientierung, etc. Dies alles definiert die heterogene Gesellschaft.“⁴

Integration bezieht sich damit auf unterschiedliche Menschen in unterschiedlichen Lebenssituationen. Selbst bei einer Fokussierung auf Menschen mit Migrationsgeschichte (oder eine andere Zielgruppe) ist im Blick zu behalten, dass nicht alle Menschen mit diesem Merkmal vor den gleichen Herausforderungen stehen. Es gibt nicht die homogene Gruppe der Zugewanderten – genauso wenig, wie es die homogene Gruppe der Nicht-Zugewanderten gibt. Die Sinus-Milieu-Studien⁵ haben immer wieder gezeigt, dass Menschen mit gleicher Milieuzugehörigkeit mehr Gemeinsamkeiten haben als Menschen, die zwar zugewandert sind, aber unterschiedlichen

4 Naika Foroutan: Brauchen wir den Integrationsbegriff noch?, abgerufen 2. September 2020, von <https://www.bpb.de/gesellschaft/migration/kurzdossiers/205196/brauchen-wir-den-integrationsbegriff-noch>

5 <https://www.sinus-institut.de/sinus-loesungen/sinus-milieus-deutschland/>

Milieus angehören. Und so erleben Menschen mit und ohne Migrationsgeschichte, die einem vergleichbaren Milieu angehören, ähnliche Zugangsbarrieren bzw. können von Bemühungen zur Stärkung gesellschaftlicher Teilhabe gleichermaßen profitieren.

Integrationsprozesse zu befördern bedeutet also in den Blick zu nehmen, an welcher Stelle und in welcher Form sich für welche Menschen Teilhabebarrrieren zeigen, um diese dann abzubauen. Anders herum formuliert geht es darum zu erkennen, was Menschen in unterschiedlichen Lebenssituationen und unter verschiedenen Voraussetzungen benötigen, um bestmöglich gesellschaftlich teilhaben zu können, und wer sie dabei in welcher Form unterstützen kann. An dieser Stelle wird auch die Schnittstelle zum Konzept der interkulturellen Öffnung deutlich. Interkulturelle Öffnung versteht sich als eine permanente Überprüfung und Anpassung der organisatorischen Strukturen, Arbeitsabläufe, Leistungen und Kompetenzprofile an die Bedürfnisse einer vielfältiger werdenden Bevölkerung. Alle Menschen sollen also grundsätzlich die gleichen Leistungen und Angebote in gleicher Qualität in Anspruch nehmen können. Dies ist wiederum eine Voraussetzung dafür, dass sich alle Menschen aktiv in die Gesellschaft einbringen und ihre sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Potenziale besser erschließen können. Dies zusammen fördert schließlich eine nachhaltige Integration.

Ein Schwerpunkt der Projektmaßnahmen lag darin, Kommunalverwaltungen bei der Gestaltung von Integrationsprozessen zu unterstützen, um Chancengleichheit für eine umfassende gesellschaftliche Teilhabe zu fördern. In der Zusammenarbeit mit einigen Kommunalverwaltungen wurden Fragen zur Integrationsförderung von Migrant*innen für mehrere gesellschaftliche Teilbereiche bearbeitet: für den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt, den großen Bereich der Bildung, das Gesundheitssystem, die Kinder- und Jugendhilfe u.a. Je nach Lebenslagen sind die Möglichkeiten gesellschaftlicher Teilhabe für bestimmte Personengruppen eingeschränkt und es bedarf zielgruppenspezifischer Anstrengungen, Möglichkeitsräume zu erweitern. Integrationshindernisse im Sinne des oben zitierten Begriffsverständnisses wären Verhältnisse, die eine gleichberechtigte ökonomische, rechtliche und politische Partizipation und Chancengleichheit verhindern sowie Diskriminierung und

Ungleichheit aufrechterhalten. Aus dieser Perspektive heraus ist es sinnvoll, spezifische Ursachen für eine unzureichende Partizipation und Chancengleichheit einer spezifischen Zielgruppe – in diesem Fall Zugewanderte – oder – in noch größeren Kategorien formuliert – Menschen mit Migrationsgeschichte zu analysieren. Wohlwissend, dass mit diesen Kategorien allein – ohne weitere Differenzierung nach Alter, sozialer Lage, Geschlecht etc. – keine Erkenntnisse zu gewinnen sind. Um konkrete Handlungsansätze zur Förderung gesellschaftlicher Teilhabe zu entwickeln, braucht es konkrete Zuschnitte, mit denen sich verschiedene Akteure vertiefend beschäftigen. In erster Linie geht es darum, Angebote inklusiv zu gestalten, so dass sie für Zielgruppen mit unterschiedlichen Voraussetzungen offenstehen, für diese attraktiv und zugänglich sind und von möglichst vielen genutzt werden. Gleichzeitig haben – so lange wie es sinnvoll und nötig ist – für spezifische Bedarfslagen auch „Spezialangebote“ ihre Berechtigung.

Integration ist damit eine Querschnittsaufgabe im doppelten Sinne: Quer durch alle gesellschaftlichen Teilbereiche sind die Voraussetzungen gelingender Integration zu schaffen und dies quer durch eine vielfältige Bevölkerung. Wie bereits angemerkt wurde sich im Projekt VOPI auf Teilhabebarrrieren und Integrationshindernisse konzentriert, denen sich Migrant*innen (aber nicht nur diese) häufig gegenübersehen.

Integration ist eine Gemeinschafts- und Daueraufgabe und erfordert entsprechende Strukturen

An den Projektstandorten Delmenhorst und Neuwied wurden mit Akteuren unterschiedlicher gesellschaftlicher Teilsysteme in jeweils mehreren handlungsfeldbezogenen Workshops sowie handlungsfeldübergreifenden Veranstaltungen Ansatzpunkte zur Förderung gleichberechtigter sozialer Teilhabe insbesondere von zugewanderten Bürger*innen herausgearbeitet. Neben Leit- und Handlungszielen wurden Maßnahmen entwickelt, die das Erreichen dieser Ziele wahrscheinlich machen. Die Arbeit basierte auf einem gemeinsam geteilten Verständnis von Integration als einem kontinuierlichen Verständigungsprozess zwischen unterschiedlichen Menschen, der sämtliche Bereiche einer Kommune betrifft. Integration durchdringt in diesem Sinne alle Handlungsbereiche

einer Verwaltung und ist Gemeinschafts-, Dauer- und Querschnittsaufgabe. Mit den erarbeiteten Ergebnissen – in Form eines Integrationskonzepts – wurde eine inhaltliche Grundlage geschaffen, auf die sich die Akteure vor Ort für die zukünftige Gestaltung der Integrationsarbeit stützen können. Das jeweilige Integrationskonzept wurde in den politischen Gremien vorgestellt und verabschiedet.

Darüber hinaus wurden Netzwerkstrukturen zur Fortführung des gemeinsamen Diskurses sowie zur Umsetzung und Weiterentwicklung der entwickelten Ziele und Maßnahmen beschlossen und so die Voraussetzungen für eine kontinuierliche und langfristige Gestaltung dieses Politikfelds geschaffen. Zu den vereinbarten Strukturen gehört jeweils eine Steuerungsgruppe, die sich handlungsfeldübergreifend mit der Steuerung des Integrationsprozesses befasst, die Umsetzung des Gesamtkonzeptes im Blick hat bzw. voranbringt sowie die Verknüpfung mit anderen Gestaltungsprozessen in der Kommune gewährleistet. Die Steuerungsverantwortung liegt auf Seiten der Verwaltung. Darüber hinaus werden handlungsfeldbezogene und verwaltungsinterne Arbeitsgruppen eingerichtet bzw. Aufträge bestehender Netzwerke erweitert, die für ihren Bereich spezifische Integrationsfragen bearbeiten und ihre Ergebnisse in die Steuerungsgruppe einfüttern.

Integration erfordert systematische Vernetzung und strukturelle Absicherung

Integration vollzieht sich in allen Bereichen des Alltags. Integrationsprozesse zu befördern und zu unterstützen ist deshalb ein vielschichtiges Unterfangen, das nicht von einer einzigen Institution zu leisten ist. Vielmehr kann dies nur dann gelingen, wenn alle Akteure, die für Menschen im Alltag eine Rolle spielen, gleichermaßen ihren Beitrag zu gelingenden Integrationsprozessen leisten und sich in ihrem Handeln abstimmen.

Zudem werden Angebote vor allem dann genutzt, wenn sie für Menschen im Alltag erreichbar sind und an ihnen vertrauten Orten durch ihnen vertraute Menschen umgesetzt werden. Viele Zugewanderte brauchen Mut und Ermutigung, Beziehungsarbeit stellt dementsprechend eine wesentliche Grundlage gelingender Integrationsarbeit dar. Dezentrale Angebote, also die kompetente Bearbeitung zentraler Themen an den Orten, wo sich Menschen aufhalten,

wo sie die Fachkräfte kennen, werden ebenfalls erst durch Kooperationen verschiedener Akteure möglich: Gesehen werden die Bedarfe an Schulen oder im Rahmen der Gemeinwesenarbeit im Quartier. Sie können aufgegriffen werden, wenn die Fachkräfte an diesen Orten um Kooperationspartner wissen, die vor Ort eingeladen werden können, um Themen kompetent zu bearbeiten. Dies hat zudem den Effekt, dass durch das Kennenlernen von Fachkräften jenseits des eigenen Quartiers oder an Stellen, die Menschen bis dahin unbekannt waren, Brücken gebaut werden, Vertrauen aufgebaut wird. Bei Bedarf nach tiefergehender, individuellerer Beratung können diese dann genutzt werden.

Ein Hemmnis für eine notwendige dauerhafte Gestaltung von Integrationsprozessen – weil sich Wohnquartiere, Anforderungen des Ausbildungs- und Arbeitsmarktes oder des Schulsystems u.v.m. kontinuierlich verändern – liegt in den zahlreichen Projekten und Maßnahmen, die einen kleinen Gegenstandsbereich und eine kurze Laufzeit haben. Damit einher geht ein hohes Maß an personeller Diskontinuität – selbst Hauptamtliche sind häufig befristet eingestellt. Die vertraute Ansprechperson oder das hilfreiche Angebot von vor einem halben Jahr gibt es danach nicht mehr. Zudem geht das wichtige Wissen, wohin man ratsuchende Menschen verweisen kann, und die Expertise von Akteuren verloren. In den Workshops an den Projektstandorten wurde immer wieder deutlich, dass es ein hohes Maß an Engagement aller beteiligten Fachkräfte und Ehrenamtler*innen gibt und dennoch erhebliche Wissenslücken bezüglich der Angebote und Entwicklungen in den jeweils anderen Handlungsfeldern existieren. Entsprechend intensiv haben die Akteure, die sich ansonsten eher selten begegnen, die Möglichkeit der Workshops genutzt, gemeinsame Grundlagen zu erarbeiten und am Rande alltagsrelevante Informationen über Angebote, aktuelle Projekte und Zugangsmöglichkeiten, Ansprechpartner*innen und Materialien auszutauschen. Die Notwendigkeit systematischer Netzwerkarbeit wurde ebenso hervorgehoben wie die Notwendigkeit, die Integrationsarbeit auf sicherere Füße zu stellen und Kontinuität in Fachkräften wie Angeboten zu gewährleisten, damit die Netzwerkarbeit entsprechende Früchte tragen kann. Hier zeigte sich deutlicher Handlungsbedarf hinsichtlich der Rahmenbedingungen der Integrationsarbeit.

Integrationsarbeit bedarf eines systematischen Wissensmanagements

Netzwerkarbeit ist nur eine Möglichkeit, Wissen über Angebote und Zugangsvoraussetzungen zu verbreiten. Darüber hinaus ist der Aufbau von Plattformen hilfreich, auf denen relevante Informationen (Angebote, Ansprechpartner*innen, nutzbare Medien wie Erklärfilme, You-Tube-Videos etc.) systematisch eingestellt bzw. verlinkt werden. In den Workshops an den Projektstandorten wurde die Bedeutung einer übersichtlichen und aktuellen Darstellung von Angeboten, die Menschen bei der Integration bzw. Fachkräfte bei der Gestaltung ihrer Integrationsarbeit (z. B. Anlaufstellen zur Rechtsberatung) unterstützen, hervorgehoben. Hierüber wird sichergestellt, dass die vorhandenen Angebote möglichst vielen potentiell Interessierten bekannt gemacht und damit volle Wirkung entfalten können. Hierbei gilt es, digitale Medien zu nutzen, die viele Vorteile bieten – etwa das direkte Übersetzen des Textes am Handy/PC, eine Suchfunktion, eine Filterfunktion, die Möglichkeit, zu verlinken u.v.m. – und damit niedrigschwellig von unterschiedlichen Zielgruppen genutzt werden können.

Ein solches Wissensmanagement professionell zu gestalten ist kein Selbstläufer, es braucht eine verantwortliche Stelle, die damit beauftragt und mit Ressourcen ausgestattet wird und die das entsprechende Angebot kontinuierlich aktualisiert.

Hauptamtlich gestütztes ehrenamtliches Engagement

In vielen Kommunen wird gleichberechtigte soziale Teilhabe durch das Engagement von vielen Ehrenamtlichen mitgestaltet. Auch in den Veranstaltungen an den Projektstandorten wirkten zahlreiche ehrenamtlich engagierte Männer und Frauen mit. Dieses Engagement zu begleiten, zu unterstützen und zu pflegen ist ein wesentlicher Pfeiler gelingender Integrationsarbeit. Es braucht dazu hinter dem Ehrenamt eine hauptamtliche Struktur, die gewährleistet, dass Ehrenamtliche geschult und gestärkt werden, dass sie mit für sie relevanten Informationen versorgt werden, sich über ihre Erfahrungen austauschen und sich an jemanden wenden können, wenn sie Fragen oder Anregungen haben. An einem Projektstandort konnten viele Ehrenamtliche aus der Gruppe der ehemals selbst Zugewanderten

gewonnen werden, die ihre positiven Erfahrungen bei der Ankunft nun an andere Menschen weitergeben. Eine Willkommenskultur fördert hier nicht nur ein gutes Ankommen, sondern stärkt auch die Integrationsarbeit.

In den Workshops wurde thematisiert, wie das Verhältnis von Haupt- und Ehrenamtlichen bestmöglich zu gestalten ist. Seitens der Fachkräfte insbesondere im Bereich der Gemeinwesenarbeit wurde betont, dass sie sich als Rahmengerber verstehen, die den Ehrenamtlichen die nötigen Räume zur Verfügung stellen und ihnen Raum für eigene Ideen und Initiativen lassen. Dieses Grundverständnis zum Miteinander von Haupt- und Ehrenamt wurde in das Integrationskonzept aufgenommen.

Gelingende Integrationsarbeit bedarf einer Prioritätensetzung durch die lokale Politik

Gerade auf kommunaler Ebene ist es wichtig, Möglichkeiten zur Stärkung gesellschaftlicher Teilhabe von Menschen mit Migrationsgeschichte konsequent auszuloten und auszuschöpfen. Dies beinhaltet, identifizierte Lücken der Bundesförderung zu schließen und notwendige Maßnahmen, die als grundlegend erachtet werden, aus kommunalen Mitteln zu finanzieren. Ein Beispiel von hoher Bedeutung ist die Verfügbarkeit von im Alltag einfach zugänglichen Sprachlernangeboten. Möglichkeiten und Notwendigkeiten bedarfsgerechter Sprachlernangebote fanden dementsprechend Eingang in die Leit- und Handlungsziele aller Handlungsfelder. Dies beinhaltet, Sprachkurse in ausreichender Anzahl und auch für Zielgruppen bereitzustellen, die kein Anrecht auf bundesgeförderte Kurse haben. Daneben sollen weitere Möglichkeiten des Spracherwerbs bzw. der Sprachanwendung geschaffen werden, die in den (beruflichen) Alltag integriert werden – etwa durch Lehrgänge oder Ausbildungen mit einer integrierten Vermittlung fachsprachlicher Kompetenzen. Neben der systematischen Netzwerkarbeit, um solche Modelle zu entwickeln und umzusetzen, bedarf es einer klaren Prioritätensetzung seitens der Kommunalpolitik, für solche Maßnahmen Finanzmittel bereitzustellen.

Gelingende Integrationsarbeit erfordert eine Kooperation der Leitungen von Regeleinrichtungen

Gleichberechtigte soziale Teilhabe vollzieht sich im Alltag, Alltag findet in Regeleinrichtungen statt. Für Integrationsprozesse ist es daher unabdingbar, dass innerhalb der Regeleinrichtungen das Augenmerk auf die vielfältigen Bedarfe der Akteure gerichtet wird. Erfahren beispielsweise Kinder und Jugendliche in Kindertagesstätten bzw. Schulen gleichberechtigte Teilhabe, fühlen sie sich akzeptiert und wertgeschätzt, werden sie entsprechend ihrer Kompetenzen gefördert und in ihren Schwächen unterstützt, so ist ein wichtiger Grundstein für eine erfolgreiche Schullaufbahn gelegt. Dies erfordert, dass Lehrer*innen und Erzieher*innen entsprechend sensibilisiert und geschult sind sowie Strukturen entsprechend gestaltet werden, um die Potenziale von Kindern und Jugendlichen während eines viele Jahre andauernden Besuchs einer Kindertagesstätte und einer Schule tatsächlich zur Entfaltung zu bringen. Zwar ist der Einfluss einer Kommune auf die Gestaltung des Schulalltags eng begrenzt. Über Fachkräfte der Schulsozialarbeit können aber beispielsweise Impulse gesetzt werden. Die systematische Gestaltung gleichberechtigter sozialer Teilhabe bedarf einer verbindlichen Kooperation der verschiedenen Entscheidungsträger*innen. Kommunen, Schulträger, Schulleiter*innen und Landesschulbehörde müssen sich gemeinsam und auf Augenhöhe auf integrationsfördernde Ziele und Maßnahmen verständigen, Verantwortlichkeiten in der Umsetzung festlegen sowie in regelmäßigen Abständen die Entwicklungserfolge gemeinsam auswerten.

Resümee

Wenn es in einer Kommune gelingt, gleichberechtigte soziale Teilhabe systematisch zu gestalten, dabei von punktuellen Projekten und Aktionen wegzukommen und stattdessen in der Zusammenarbeit von Akteuren der Regeleinrichtungen die zum Teil spezifischen Herausforderungen von einzelnen Personengruppen zu erkennen, ist das ein Gewinn nicht nur für die unmittelbar Begünstigten, sondern auch für die gesamte Stadtgesellschaft. An den beiden Projektstandorten Neuwied und Delmenhorst haben sich die Beteiligten über einen Zeitraum von jeweils einem Jahr über Ziele, Maßnahmen und

Netzwerkstrukturen zur Gestaltung eines solchen Prozesses verständigt. Dabei wurde folgendes deutlich:

- Das Interesse am gegenseitigen Austausch über Institutionen und Handlungsfelder hinweg war äußerst groß. Dabei brachte sich eine höchst heterogen zusammengesetzte Teilnehmer*innenschaft aus der Verwaltung, politischen Gremien, Verbänden und anderen Organisationen wie auch aus der Zivilgesellschaft in die Erarbeitung der Ergebnisse ein. Die Workshops schufen eine Gelegenheit, viele konkrete Informationen aus den einzelnen Institutionen auszutauschen.
- Es lohnt sich, das hohe Ausmaß an Expertise und der erfahrungsbasierten Ideen der unterschiedlichen Akteure vor Ort zu bündeln: Im relativ knappen Zeitrahmen der einzelnen Workshops konnten pro Standort bis zu 15 Leit- und bis zu 50 Handlungsziele sowie eine Vielzahl konkreter Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele erarbeitet und abgestimmt werden.

Angesichts eines großen Interesses an einer Fortführung des gemeinsamen Austauschs wurden konkrete Vorschläge für eine Netzwerkstruktur erarbeitet:

- eine institutionenübergreifende Steuerungsgruppe, deren Geschäftsführung bei der Kommune liegt und die überinstitutionell besetzt ist,
- handlungsfeldbezogene Arbeitsgruppen, die an den im Integrationskonzept dokumentierten Ergebnissen weiterarbeiten, wobei noch zu klären ist, welche Aufgaben in bereits bestehende Netzwerkstrukturen gegeben werden sollten und für welche gesonderte Arbeitsgruppen erforderlich sind,
- eine regelmäßige Berichterstattung in politischen Gremien sowie
- ein klarer zeitlicher Fahrplan für die Umsetzung der einzelnen Aufgaben.

Innerhalb der Verwaltung gilt es, die Gestaltung gleichberechtigter sozialer Teilhabe zur Chefsache zu machen. Es braucht innerhalb der Verwaltung Akteure auf verschiedenen Hierarchieebenen, die mit zeitlichen Kapazitäten und Kompetenzen ausgestattet sind und sich systematisch der Gestaltung von Integrationsprozessen in der Kommune annehmen.

2. Vielfalt in der Personalstruktur, Handlungskompetenz im interkulturellen Kontext

Teilhabe als Resultat einer erfolgreichen Gestaltung migrationsbedingter Vielfalt zeigt sich auch darin, dass sich diese Vielfalt in der Zusammensetzung der Beschäftigten der Verwaltung widerspiegelt. Tatsächlich ist die Repräsentanz von Menschen mit Einwanderungsgeschichte in der Kommunalverwaltung geringer als in den meisten anderen Sektoren. Die Gründe dafür sind vielschichtig. Hierzu zählen auch fehlende formale Zugangsvoraussetzungen, unzureichende Informationen über Beschäftigungsmöglichkeiten und Schwellenängste auf Seiten der potentiellen Beschäftigten. Nicht selten fühlen sie sich von Ausbildungs- oder Beschäftigungsmöglichkeiten im Öffentlichen Dienst im wahrsten Sinne „nicht angesprochen“. Wie eine Vielzahl von Studien erwiesen hat, sind Menschen mit Einwanderungsgeschichte im Personalauswahlverfahren häufig benachteiligt – mit der Folge, dass sie beispielsweise seltener zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen werden. In den meisten Fällen sind sich Personalverantwortliche über die Mechanismen, die zu einer Benachteiligung führen, nicht bewusst. Die Sensibilisierung für Handlungsansätze zur Erhöhung des Anteils von Menschen mit Migrationsgeschichte waren daher ein wichtiger Aspekt in der Projektarbeit im Gestaltungsbereich „Personal“. Die öffentliche Verwaltung hat hier nicht nur eine Vorbildfunktion, sondern muss allein schon aus dem Eigeninteresse der Fachkräftesicherung neue Wege beschreiten.

Für die Fach- und Führungskräfte von kommunalen Ämtern und Institutionen ist der Anspruch einer bürgerorientierten Dienstleistungserbringung unter Berücksichtigung migrationsbedingter (kultureller) Vielfalt mit zusätzlichen Anforderungen verbunden. Prozesse zur Gestaltung migrationsbedingter Vielfalt müssen daher auch beinhalten, den Mitarbeiter*innen in entsprechenden Trainings Wissen und

Personal und Kompetenzen

- Interkulturelle Öffnung durch neue Akzente in der Personalrekrutierung
- Kompetenzanforderungen im interkulturellen Kontext
- Tätigkeitsfeld-spezifische interkulturelle Trainings

Handlungskompetenz zu vermitteln, die ihnen im interkulturellen Kontext helfen, Situationen richtig zu interpretieren und die Kommunikation für alle Beteiligten zufriedenstellend zu gestalten. Damit die Teilnehmer*innen an solchen interkulturellen Trainings deren Nutzen wirklich erfahren können, ist es notwendig, dass sie darin konkrete Bezüge zu ihrer Alltagspraxis herstellen, ihr Handeln reflektieren und ggfs. neue Handlungsmöglichkeiten entwickeln können. Im Rahmen der Projektumsetzung haben Trainer*innen des Kölner Instituts für interkulturelle Kompetenz e.V. (KIIC) eine Reihe von interkulturellen Trainings für verschiedene Tätigkeitsfelder (u.a. die Kindertagesstätte und die Kinder- und Jugendhilfe) konzipiert und als Präsenzveranstaltung wie auch – Corona-bedingt – als digitales Format durchgeführt. Alexander Scheitza, geschäftsführender Vorstand von KIIC, der selbst einige Trainings in der Reihe durchführte, umreißt im anschließenden Gastbeitrag die Bedeutung von interkultureller Kompetenz in der kommunalen öffentlichen Verwaltung.

Gastbeitrag von Alexander Scheitza

Interkulturelle Kompetenz in der kommunalen öffentlichen Verwaltung

1. Interkulturelle Herausforderungen in Verwaltungsorganisationen

Nach Jahrzehnten der Leugnung begreift sich Deutschland seit den 1990er Jahren immer mehr als Einwanderungsland. „Integrationspolitik“ hat „Ausländerpolitik“ ersetzt. Einwanderer*innen erlernen seit 2005 in Integrationskursen die deutsche Sprache und erhalten einen Überblick über deutsche Rechtsordnung, Geschichte und Kultur. Umgekehrt wurden 2007 im Nationalen Integrationsplan der Bundesregierung auch öffentliche Verwaltungen aufgefordert, Zugangsbarrieren für Kund*innen, aber auch für neue Mitarbeiter*innen mit Migrationshintergrund abzubauen. Der Prozess einer entsprechenden „Interkulturellen Öffnung“ setzt zum einen an den Strukturen, den Prozessen, aber auch an der Außendarstellung von Verwaltungsorganisationen an. Daneben geht es zum anderen aber auch darum, bei den Mitarbeitenden in Behörden und Ämtern Kompetenzen zu entwickeln, die den Anforderungen durch eine kulturell immer vielfältigere Kundschaft und eine zunehmende Diversität in der Mitarbeiterschaft entsprechen.

In der interkulturellen Forschung spricht man von „kulturellen Überschneidungssituationen“, wenn Personen aufeinandertreffen, die in einer unterschiedlichen kulturellen Umwelt sozialisiert wurden und infolgedessen unterschiedliche Vorstellungen von sinnvollem Denken, Bewerten und Handeln erworben haben (vgl. Thomas 2016). Sozialisationsbedingungen können bereits innerhalb eines Sprachraums oder einer Region ganz erheblich variieren (und sind letztlich einzigartig für jeden Menschen). Durch Zuwanderung aus dem Ausland steigen aber die Vielfalt und auch die Fremdheit von Bedeutungs- und Handlungswelten beträchtlich. Sprachliche Hürden erschweren zudem eine Verständigung über diese Unterschiede.

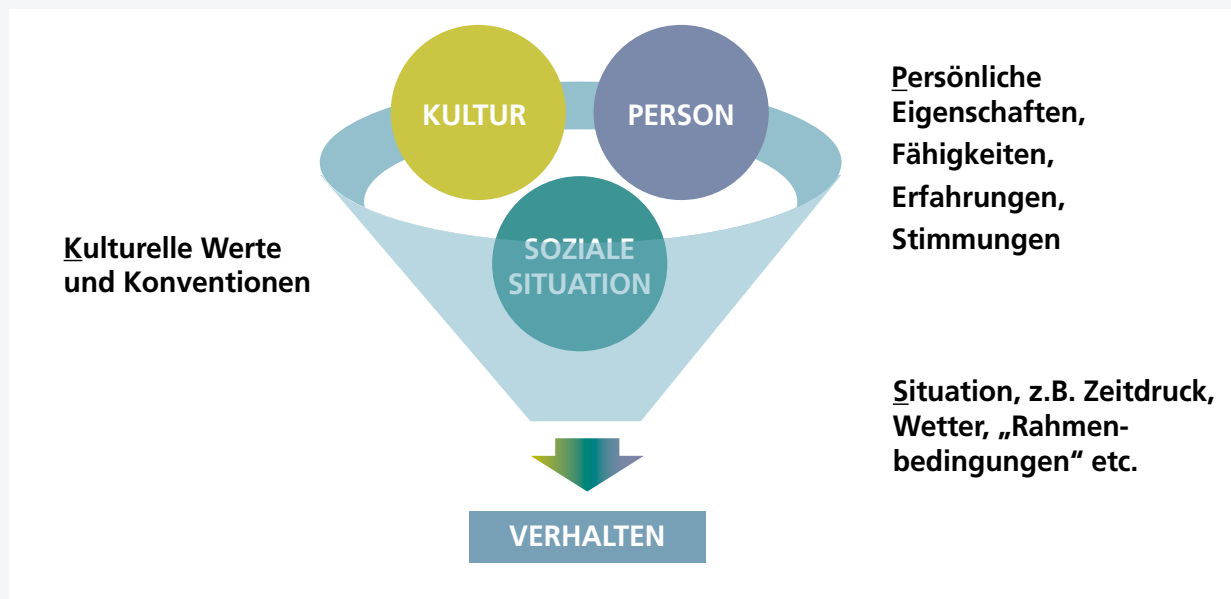
Mitarbeitende öffentlicher Verwaltungen auf kommunaler Ebene sind beruflich mit den folgenden interkulturellen Schnittstellen konfrontiert:

- direkter Kund*innenkontakt auf individueller Ebene (z.B. in Service- und Beratungsstellen, in der Jugend- und Sozialhilfe etc.)
- Kontakte mit Vertreter*innen von Organisationen und Unternehmen (z.B. bei der Hygieneüberwachung von Gastronomiebetrieben oder bei Kontakten mit Migrant*innenselbstorganisationen)
- Kontakte mit Kolleg*innen mit nicht (nur) deutschen Wurzeln innerhalb der eigenen Abteilung oder des eigenen Teams
- als Führungskräfte bei der Leitung kulturell vielfältiger Teams sowie bei der Gewinnung und Auswahl von Personal in einer kulturell diversen Gesellschaft

2. Differenzierung interkulturellen Anforderungen

Die Auflistung interkultureller Schnittstellen lässt bereits erahnen, dass je nach Tätigkeits- und Aufgabenbereich auch die interkulturellen Anforderungen variieren. Bei den externen Kontakten müssen beispielsweise Mitarbeitende des Kommunalen Ordnungsdiensts bei Ordnungswidrigkeiten mit den Verursacher*innen in Kontakt treten und Verhaltensweisen unterbinden oder auch zu bestimmtem Verhalten auffordern. Eine Mitarbeiterin des Standesamtes muss Anträge zum Personenstand oder zur Namensänderung aufnehmen und bei komplizierter Aktenlage Lösungswege aufzeigen. Ein Erzieher in einer Kindertagesstätte steht vor der Aufgabe, Verhaltensauffälligkeiten eines Kindes mit den Eltern zu besprechen und „Compliance“ aufzubauen. In der Tourist Information sollen die lokalen Sehenswürdigkeiten einem internationalen Publikum schmackhaft gemacht werden. Es wird deutlich, dass je nach Aufgabe ein unterschiedliches Maß an Einfühlungsvermögen, Durchsetzungsfähigkeit, kommunikativen Fähigkeiten oder auch Kulturwissen erforderlich sein wird.

Bei internen Schnittstellen zu Kolleg*innen oder Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund stellt die



sprachliche Verständigung in der Regel kein Problem dar. Hier können jedoch unterschiedliche Vorstellungen von kollegialem Miteinander (z.B. der Trennung von Arbeit und Privatleben) oder von Führung (kooperativ und auf Augenhöhe oder eher anleitend und strukturierend) auf beiden Seiten Irritationen erzeugen. In einem traditionell recht homogen zusammengesetzten Organisationsbereich wie der öffentlichen Verwaltung stehen Personen, die aufgrund äußerer Attribute (Namen, Aussehen etc.) als „anders“ wahrgenommen werden, auch immer in der Gefahr, dass man zu ihnen aufgrund vermuteter Fremdheit auf Abstand geht, Bedenken hinsichtlich ihrer Loyalität hat oder ihnen ungeprüft bestimmte, bei ihrer Herkunftskultur vermutete Eigenschaften zuschreibt.

Die interkulturellen Anforderungen von Verwaltungsmitarbeitenden werden noch komplexer, wenn man sich vergegenwärtigt, dass in interkulturellen Situationen Personen aufeinandertreffen, deren Handeln nicht nur durch ihre Sozialisation in unterschiedlichen kulturellen Systemen beeinflusst ist, sondern die darüber hinaus über bestimmte persönliche Merkmale verfügen (Persönlichkeitseigenschaften, Erfahrungen, aktuelle Stimmungen), die in einer konkreten Situation mehr oder weniger deutlich zutage treten können. Nicht zuletzt wirken sich auch äußere Faktoren auf den Verlauf von Kontaktsituationen aus. Dass beispielsweise eine Geflüchtete gegenüber einem Mitarbeiter der Ausländerbehörde falsche Angaben macht, ist vermutlich nicht mit

kultureller Prägung oder einer „persönlichen Disposition zum Lügen“ zu erklären, sondern schlicht der Situation geschuldet wie etwa einer drohenden Ausweisung, die sie unbedingt vermeiden will.

Das von Leenen & Grosch (1998) eingeführte KPS-Modell (s.o.) veranschaulicht die Wirkfaktoren in interkulturellen Situationen.

3. Bereiche interkultureller Kompetenz

Da die Voraussetzungen für eine erfolgreiche und angemessene Bewältigung interkultureller Situationen abhängig vom konkreten Handlungsfeld sind, ist Interkulturelle Kompetenz keine einfache (eindimensionale) Fähigkeit, sondern ein Bündel von Fähigkeiten. Dabei lassen sich die folgenden fünf Bereiche unterscheiden:

- Personale Eigenschaften und Kompetenzen
- Selbst- und Sozialkompetenzen
- Kulturallgemeine Fähigkeiten
- Kulturspezifische Fähigkeiten
- Interkulturelle Fachlichkeit

Interkulturelle Kompetenz im Verwaltungshandeln beinhaltet ein Zusammenspiel von verschiedenen Kompetenzelementen aus diesen fünf Bereichen, wobei sich je nach Anforderungssituation die Ausprägung und das Gewicht der benötigten Eigenschaften und Fähigkeiten deutlich unterscheiden

Kompetenzbereich	Kompetenzmerkmale
(1) Persönlichkeitseigenschaften	Ambiguitätstoleranz Emotionale Elastizität Offenheit Flexibilität
(2) Selbst- & Sozialkompetenzen	Realistische Selbstwahrnehmung und Selbsteinschätzung Fähigkeit zur Empathie und Perspektivenübernahme
(3) Kulturallgemeine Fähigkeiten	Kultur-Bewusstheit Vertrautheit mit der Dynamik interkultureller Kommunikation und Interaktion
(4) Kulturspezifische Fähigkeiten	Sprachkompetenz (je nach Erstsprache des Klientels) Kulturelles Deutungswissen (je nach kultureller Sozialisation des Klientels)
(5) Interkulturelle Fachlichkeit	Je nach Anforderungen der Tätigkeit als Mitarbeitende des Standesamts, Gesundheitsamts, Jugendamts etc.

können. Ein Teil dieser Fähigkeiten hat eine kontextübergreifende Bedeutung: dazu gehören personale Eigenschaften wie eine gewisse Offenheit und fehlende Voreingenommenheit, psychische Ressourcen (Belastungsfähigkeit, emotionale Stabilität) oder auch soziale Kompetenzen wie Empathie oder die Fähigkeit, unterschiedliche Perspektiven einnehmen zu können. Zur interkulturellen Kompetenz gehören aber, wie oben dargestellt, auch sehr kontextspezifische Fähigkeiten.

Welche Kompetenzaspekte für Mitarbeitende von Verwaltungsorganisationen eine zentrale Bedeutung haben, gibt die oben dargestellte Übersicht wieder.

4. Ausbau der Handlungskompetenz für interkulturelle Situationen

Interkulturelle Workshops und Trainings unterstützen das Personal öffentlicher Verwaltungen bei der Weiterentwicklung der Kompetenzen, die ein angemessener und erfolgreicher Umgang mit kulturellen Überschneidungssituationen erfordert. Da Persönlichkeitseigenschaften per definitionem nur in geringem Umfang modifizierbar sind (und daher besonders bei der Auswahl von Personal von großer Bedeutung sind), fokussieren interkulturelle Weiterbildungen auf veränderbare Kompetenzmerkmale.

Bei besonderen Bedarfslagen wird Wissen und Handlungskompetenz im Hinblick auf eine spezifische Herkunftskultur vermittelt, häufiger nehmen Weiterbildungen jedoch kulturallgemeine Fähigkeiten, Selbst- und Sozialkompetenzen sowie handlungsfeldspezifische Fertigkeiten in den Blick. Zielhorizonte solcher Workshops und Trainings sind zum Beispiel:

- Größere Bewusstheit über eigene (kulturelle) Bewertungsmaßstäbe und die Wirkung des eigenen Verhaltens
- Ausbau des Wissens über unterschiedliche kulturelle Orientierungen, Bezugssysteme und Lebensbedingungen
- Stärkung des Bewusstseins für die Entstehung und Wirkung von Stereotypen und Ausgrenzungsmechanismen
- Gewinnen einer offeneren Haltung zu Fremdheit (Stressresistenz bzw. Stressbewältigung)
- Ausbau der Fähigkeit zur komplexen Situationsanalyse
- Erweiterung des eigenen Handlungsrepertoires (z.B. in den Bereichen Kommunikation, Beziehungsmanagement oder Deeskalation)

Um diese Ziele zu erreichen, setzen interkulturelle Trainings in der Regel auf einen Methodenmix. Simulationsübungen machen Bewertungsmechanismen und Verhaltensimpulse erkennbar. Selbsteinschätzungsübungen geben Aufschluss über das eigene Wertesystem oder die eigenen Stärken und Schwächen im interkulturellen Handeln. Fallbeispiele veranschaulichen die Herausforderungen eines Handlungsfeldes. An ihnen kann die Analyse der Wirkfaktoren eines Geschehens und die Entwicklung von Handlungsmöglichkeiten eingeübt werden. Präsentationen liefern schließlich Hintergrundinformationen und Modelle zur erfolgreichen Verarbeitung interkultureller Situationen.

Die Ergebnisse von Übungen lassen sich in Form von Werkzeugen darstellen, die Weiterbildungsteilnehmenden als anschauliche und praktische Hilfsmittel für die interkulturelle Arbeit in ihrem Tätigkeitsbereich an die Hand gegeben werden. Zum Beispiel:

- Die Abstraktionsleiter (oder auch „Leiter der Schlussfolgerungen“, vgl. Senge, 2016) macht Automatismen der Informationsverarbeitung bewusst, die zu Fehleinschätzungen und vorschnellen Bewertungen führen können. Sie erinnert daran, sich Zeit zu nehmen, um die Bedeutungen von Handlungen zu ergründen, sowie an Vorsicht bei Bewertungen fremdkulturellen Verhaltens.
- Eine Situationsanalyse mit dem KPS-Modell (vgl. Leenen & Grosch 1998) öffnet den Blick für die unterschiedlichen Einflussfaktoren in interkulturellen Situationen und unterstützt damit die Entwicklung wirksamer Interventionen.
- Das Eisberg-Modell von Kultur (Hall, 1976) verdeutlicht, dass man sich die nicht direkt sichtbaren Beweggründe von Handlungen erschließen muss, um die Ansatzpunkte für das eigene Handeln zu identifizieren.
- Übersichten von kulturellen Orientierungen (z.B. von Hofstede et al., 2017, House et al, 2004 oder Trompenaars, 1993) zeigen sozialisationsbedingte Unterschiede auf und liefern damit Anhaltspunkte für das Ergründen der Verhaltensursachen eines Gegenübers. Sind diese identifiziert, kann mit diesem Wissen das eigene Verhalten so modelliert werden, dass die eigenen Handlungsziele besser erreicht werden.

Literatur

Hall, E.T. (1976). Beyond culture. New York: Anchor.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2017). Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. München: dtv Verlagsgesellschaft.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004). Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies. Thousand Oaks: Sage.

Leenen, W. R. & Grosch, H. (1998). Interkulturelles Training in der Lehrerfortbildung. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.). Interkulturelles Lernen. Arbeitshilfen für die Politische Bildung, (S. 317 – 340). Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.

Senge, P. M. (2006). The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. 2nd edition. New York: Doubleday.

Thomas, A. (2016). Interkulturelle Psychologie. Verstehen und Handeln in internationalen Kontexten. Göttingen: Hogrefe.

Trompenaars, F. (1993). Handbuch globales Managen. Düsseldorf: Econ

Alexander Scheitza, Diplom-Psychologe und geschäftsführender Vorstand des Kölner Instituts für Interkulturelle Kompetenz (KIJK) e.V., ist seit Mitte der 1990er Jahre als interkultureller Trainer und Berater aktiv. Er trainiert und coacht Personen verschiedener Berufsgruppen in/für interkulturelle Kontaktsituationen und berät Organisationen bei Internationalisierungsvorhaben sowie beim Management von kultureller Vielfalt. Er hat zu interkultureller Kompetenz, interkulturellen Trainings sowie zu kultureller Diversität in Unternehmen und Organisationen geforscht und publiziert. Alexander Scheitza lehrt Interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit an verschiedenen Hochschulen.

3. Qualitätsanforderungen an Angebote und Dienstleistungen in einer vielfältigen Gesellschaft

Qualität von Angeboten und Dienstleistungen

- Bedürfnisgerechte inhaltliche Ausgestaltung
- Zielgruppengerechte Information und Kommunikation
- Zugängliche Orte der Dienstleistungserbringung
- Zielgruppengerechte Abläufe

Bei der Bereitstellung von Angeboten und der Erbringung von Dienstleistungen müssen insbesondere Institutionen des öffentlichen Sektors die Anforderung erfüllen, grundsätzlich allen Bürger*innen gleiche Zugangs- und Teilhabechancen zu verschaffen. Tatsächlich belegen zahlreiche Studien, dass spezifische Personengruppen – darunter auch Gruppen von Migrant*innen – etwa in Maßnahmen der Bildung und Erziehung, bei der Vermittlung in Ausbildung und Arbeit, in der Gesundheitsförderung und -versorgung oder bei der Nutzung kultureller Angebote entgegen des Anspruchs der Kommunen unterrepräsentiert sind. Kommunale Angebote und Dienstleistungen erreichen ihre Adressat*innen oft nicht, weil bestimmte Mechanismen oder Barrieren dies verhindern oder erschweren. Scheinbar neutrale Dienstleistungsangebote, die sich gleichermaßen an alle richten, können faktisch bestimmte Gruppen benachteiligen, wenn unterschiedliche Voraussetzungen und Bedarfslagen nicht hinreichend wahrgenommen werden.

Bei der Erfüllung ihres Auftrags einer bürgerorientierten Daseinsvorsorge ist es daher wichtig, dass die Anbieter von (insbesondere öffentlichen) Dienstleistungen die Realität einer soziokulturellen Vielfalt und die damit verbundene Ausdifferenzierung von Bedürfnissen, Lebenslagen und Lebenswelten

erkennen und anerkennen. Nur dann werden öffentliche Dienstleistungen ihre Adressat*innen auch gleichermaßen erreichen. Da sich Menschen nach einer Vielzahl von Merkmalen unterscheiden, gilt es dabei stets genau zu prüfen, welche Aspekte von Vielfaltigkeit (z.B. Sprache, Alter, Geschlecht, Bildungsniveau, kulturelle Prägung, Werteorientierung, Aufenthaltsstatus u.v.m.) sich auf die Bedarfssituation von Adressat*innengruppen tatsächlich auswirken. Dabei ist es wahrscheinlich, dass mehrere Dimensionen eine wichtige Rolle spielen und einbezogen werden müssen. Spezifische Bedürfnisse leiten sich nicht schon daraus ab, dass eine Person oder deren Eltern eine Zuwanderungsbiographie besitzen.

Im Rahmen der Projektumsetzung wurde zusammen mit den Mitarbeiter*innen verschiedener kommunaler Dienstleistungsbereiche analysiert, inwieweit deren Angebote und Dienstleistungen ihre jeweiligen Zielgruppen erreichen und welche Verbesserungsmaßnahmen sinnvoll sind.

Für einen Workshop mit einer kommunalen Kultur Einrichtung hat dabei die wissenschaftliche Arbeit von Professorin Birgit Mandel viele Erkenntnisse und Anregungen für die Projektarbeit geliefert. Einige wichtige Aspekte beinhaltet der von ihr verfasste Beitrag in diesem Kapitel der Publikation.

In verschiedenen Workshops des Projekts wurde zudem die bedarfsgerechte Gestaltung von Querschnittsaufgaben der Verwaltungsarbeit in den Blick genommen. Ein zentrales Thema war dabei die zielgruppengerechte Kommunikation. Lernerfahrungen aus den Workshops sind in einem weiteren Beitrag in diesem Kapitel zusammengestellt. Dieser wird ergänzt von einem Leitfaden zur Entwicklung einer Kommunikationsstrategie, den Oliver Oest von der Berliner Werbeagentur Tinkerbelle auch in mehreren

Workshops des Projekts vorgestellt hat.

Der erste Beitrag in diesem Kapitel stellt ein am Projektstandort Ludwigshafen entwickeltes Konzept und Verfahren vor, mit dem künftig in allen Bereichen der Kommunalverwaltung (und darüber

hinaus) analysiert werden soll, inwieweit die kommunalen Angebote und Dienstleistungen auf die Bedürfnisse und Lebenslagen der Adressat*innen ausgerichtet sind und welche Ansatzpunkte für eine Verbesserung bestehen.

Ergebnisse aus der Projektumsetzung in Ludwigshafen

Ausgangspunkt der Zusammenarbeit am Projektstandort Ludwigshafen war der Beschluss des dortigen Stadtvorstandes, eine „Strategie für Qualität und Vielfalt“ zu entwickeln. Auch wenn die Initiative hierzu von der Integrationsbeauftragten ausgegangen war, sollte sich die Strategie nicht nur auf die Dimension der migrationsbedingten Vielfalt beziehen. Das Resultat ist nun ein Orientierungsrahmen, mit dem das Regelangebot der Stadtverwaltung und anderer Organisationen überprüft und mit dem Anspruch angepasst werden kann, dass es dem Bedarf unterschiedlicher Gruppen – im Hinblick auf Herkunft, kulturelle Prägung, Milieuzugehörigkeit, Lebenslagen, Bildung, Alter, Geschlecht, Beeinträchtigungen, sexuelle Orientierung oder anderen Vielfaltsdimensionen – gerecht wird. Damit soll gewährleistet werden, dass alle Bürger*innen ungeachtet ihrer verschiedenen Ausgangssituation grundsätzlich gleiche Chancen haben, Angebote und Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen und von ihrer Nutzung zu profitieren.

Zur Erarbeitung der „Strategie für Qualität und Vielfalt“ war ein Lenkungskreis gebildet worden, der sich aus den verschiedenen Dezernaten und Bereichen der Stadtverwaltung wie auch aus anderen Organisationen in der Stadt rekrutierte. Das Projekt unterstützte und begleitete den Arbeitsprozess in fachlicher und methodischer Hinsicht.

Die daraus hervorgegangene Strategie hat vier Bestandteile. Sie umfasst erstens eine Präambel, die u. a. die Positionierung Ludwigshafens als weltoffene und interkulturelle Stadt, das Bekenntnis zu gesellschaftlicher Vielfalt als eine Bereicherung, die Ablehnung von Rassismus und Diskriminierung und das Postulat eines respektvollen Umgangs in allen Lebensbereichen enthält. Ferner werden darin alle Bürger*innen Ludwigshafens eingeladen, sich in die

Aufgabe der Gestaltung der Stadtgesellschaft einzubringen.

In einem zweiten Teil wird in Form von Leitzielen beschrieben, worin die Anerkennung und Berücksichtigung gesellschaftlicher Vielfalt in verschiedenen Bereichen zum Ausdruck kommen soll. Die Leitziele geben die normative Grundlage und die Richtung für die Gestaltung gesellschaftlicher Vielfalt vor.

Dritter Bestandteil und Herzstück der Strategie ist ein Leitfaden mit dem Titel „ChancenCheckLUV“. Darin werden die Leitziele in konkrete Qualitätsanforderungen übersetzt. Diese beziehen sich zum einen auf Angebote und Dienstleistungen, die Individuen bei städtischen Einrichtungen oder anderen Organisationen nachfragen und in Anspruch nehmen. Zum anderen wurden Qualitätsanforderungen für Formate zur Bürger*innenbeteiligung entwickelt, die eine Mitwirkung von Bürger*innen an Planungs-, Entscheidungs- und Gestaltungsprozessen gewährleisten sollen. Alle Qualitätsanforderungen zielen auf eine chancengerechte Teilhabe aller Bürger*innen Ludwigshafens.

Zur Systematisierung wurden die entwickelten Qualitätsanforderungen in fünf Qualitätsbereiche unterteilt. Anforderungen zum ersten Qualitätsbereich beziehen sich auf die Art und den Inhalt von Dienstleistungen bzw. Beteiligungsmöglichkeiten. Zweitens geht es um Anforderungen an Kommunikationswege und -formen. Gegenstand eines dritten Qualitätsbereichs sind Anforderungen an die Zugänglichkeit der Orte, an denen Dienstleistungen erbracht bzw. Beteiligungsmöglichkeiten eingeräumt werden. Viertens werden Anforderungen im Hinblick auf eine diversitätssensible Gestaltung von Verfahrensabläufen formuliert. Im fünften Qualitätsbereich wird schließlich die faktische Inanspruchnahme von Dienstleistungen bzw. Beteiligungsmöglichkeiten betrachtet.

Der spezifische Inhalt und die Relevanz der einzelnen Qualitätsanforderungen werden im Leitfaden ausführlich beschrieben.

Darüber hinaus werden im „ChancenCheckLU✓“ die Verfahrenselemente einer Selbstevaluation dargestellt, mit der die Erfüllung der Qualitätsanforderungen künftig systematisch überprüft werden soll. Der Stadtvorstand hat bereits die verbindliche Durchführung einer solchen Selbstevaluation für alle Bereiche der Stadtverwaltung entschieden. Andere am Prozess beteiligte Organisationen haben entsprechende Absichtserklärungen abgegeben.

Die Verwaltungs- bzw. Organisationseinheiten, deren Zuschnitt im Einzelfall festgelegt werden muss, werden künftig eine solche Selbstevaluation für ihren eigenen Arbeits- und Verantwortungsbereich durchführen. Dabei können sie sich an Reflexionsfragen zu den jeweiligen Qualitätsanforderungen orientieren, die als Anregung ebenfalls im Leitfaden zu finden sind. Indem sich diese Reflexionsfragen auf unterschiedliche Teilaspekte der Qualitätsanforderungen beziehen, werden die Qualitätsanforderungen inhaltlich unterfüttert und konkretisiert. Eine Ausdifferenzierung der Ergebnisse der Selbstevaluation wird sich zudem dadurch ergeben, dass die Reflexionsfragen für verschiedene Adressat*innen-Gruppen diskutiert werden und sich daraus möglicherweise gruppenspezifisch unterschiedliche Schlussfolgerungen ergeben.

Um die Akzeptanz und eine effektive Umsetzung der festgelegten Verbesserungsmaßnahmen zu gewährleisten, sollen im Rahmen der Selbstevaluation auch die Anliegen der Beschäftigten im Zusammenhang mit der Umsetzung der entwickelten Maßnahmen berücksichtigt werden.

Der vierte Bestandteil der Strategie für Qualität und Vielfalt ist ein Dokumentations- und Planungsformat. Es ermöglicht, die Ergebnisse der Selbstevaluation (z.B. zu Stärken und Verbesserungspotenzialen) und die daraus abgeleiteten Optionen für Maßnahmen zu dokumentieren, letztere zu priorisieren sowie für die als vordringlich identifizierten Maßnahmen relevante Planungsdaten (zu Zeitrahmen, Verantwortlichkeiten, Bedarf an Zeit- und ggfs. finanziellen Ressourcen etc.) festzuhalten. Ferner kann in dem Format der aktuelle Erfüllungsgrad der betrachteten Qualitätsanforderungen eingegeben werden.

Wesentliche Ergebnisse der dezentral durchgeführten Selbstevaluation sollen künftig in anonymisierter Form zusammengeführt und über alle Organisationseinheiten hinweg ausgewertet werden. Sie sollen für einen Lernprozess der Gesamtorganisation genutzt werden, in welchen Handlungsfeldern es ggfs. noch Weiterentwicklungsbedarf gibt bzw. wo gute Praxis verankert ist, von deren Kenntnis auch andere Einheiten profitieren könnten.

Zu den Aufgaben einer dezernatsübergreifend rekrutierten Koordinierungsgruppe wird es gehören, den Informationsfluss in die wie auch aus den einzelnen Organisationseinheiten zu gewährleisten, Praxiserfahrungen mit der Durchführung der Selbstevaluation zu sammeln sowie die Ergebnisse der Selbstevaluation für die Ebene der Gesamtorganisation zu aggregieren und auszuwerten.

Die Stadtverwaltung und die am Prozess beteiligten anderen Organisationen versprechen sich von den Ergebnissen einer regelmäßig durchgeführten Selbstevaluation auf der Basis der entwickelten Qualitätsanforderungen, dass unterschiedliche (und sich stetig verändernde) Ausgangs- und Bedarfslagen in einer vielfältigen Stadtgesellschaft besser erkannt werden und so eine Weiterentwicklung der Dienstleistungserbringung und Beteiligungsverfahren zur Verbesserung gesellschaftlicher Teilhabe ermöglicht wird. Inwieweit dies gelingt wird sich erst nach einiger Zeit der Prozessumsetzung zeigen.

Ein bereits eingetretener Effekt besteht darin, dass sich ganz unterschiedliche Akteure mit zum Teil nur wenigen Berührungspunkten auf gemeinsame Ziele, Qualitätsanforderungen und ein Verfahren zu deren Überprüfung verständigt haben: Akteure innerhalb und außerhalb der Stadtverwaltung, Akteure aus allen Dezernaten in der Stadtverwaltung einschließlich Fachbereichen, die eher wenige Arbeitsbezüge zu Fragen der Gestaltung gesellschaftlicher Vielfalt haben, Akteure, deren Tätigkeit zur Überwindung ungleicher Teilhabechancen primär auf eine spezifische und dabei jeweils andere gesellschaftliche Gruppe gerichtet ist. Die Beschäftigung mit der Gestaltung gesellschaftlicher Vielfalt kann so tatsächlich zu einem Querschnittsthema der Stadtverwaltung und der anderen teilnehmenden Organisationen werden.

Gastbeitrag von Birgit Mandel

Transformation von Kultureinrichtungen durch Audience Development und Kulturvermittlung

Mit seinem Plädoyer einer „Kultur für alle“ Ende der 1970er Jahre verwies Hilmar Hoffmann auf die zentrale kulturpolitische Herausforderung, im Rahmen des öffentlich geförderten Kulturlebens eine breite kulturelle Teilhabe zu ermöglichen (Hoffmann 1979). Kulturelle Angebote, die aus Steuermitteln finanziert werden, sollen nicht nur die Künste fördern und das kulturelle Erbe pflegen, sondern möglichst vielen Bürger*innen zugutekommen, zu ihrer „kulturellen Grundversorgung“, kulturellen Bildung und Lebensqualität beitragen. Doch die empirischen Befunde der 70er Jahre, dass die Nutzung der öffentlich bereit gestellten Kulturangebote nur von einem kleinen Teil der in der Regel höher gebildeten und besser gestellten Bevölkerung genutzt wird, sind bis heute unverändert:

Kulturelle Teilhabe hängt im Wesentlichen von einem hohen formalen Bildungsniveau ab, was oft mit hohem sozioökonomischem Status zusammengeht sowie von einem kulturinteressierten Elternhaus und der Heranführung an bestimmte kulturelle Angebote schon im Kindesalter abhängt (Keuchel/Zentrum für Kulturforschung 2011, Mandel 2020, Renz 2016). Anderen Vermittlungsinstanzen wie etwa den Schulen gelingt es in Deutschland kaum, diese ungleichen Zugangschancen auszugleichen (Keuchel/Larue 2. Jugendkulturbarometer 2012). Und auch die Kultureinrichtungen selbst dringen mit ihren Vermittlungsangeboten nur bedingt zu neuen, anderen Besuchergruppen vor und erreichen im Wesentlichen nur ihr Kernklientel.

Es lässt sich konstatieren, dass die wesentlichen Gründe für eine ungleiche kulturelle Teilhabe in ungleichen Zugangschancen zu Bildung und kultureller Bildung liegen und in einem kulturpolitischen System, das vor allem auf die Autonomie und Stärkung künstlerischer Produktion setzte und erst seit wenigen Jahren auch Vorgaben für kulturelle Bildung und kulturelle Teilhabe macht.

Mit zunehmendem Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund in der Bevölkerung wird auch die Frage bedeutsamer, inwiefern diese öffentlich geförderte Kulturangebote wahrnehmen. Erste Studien dazu zeigten, dass auch hier sozialer Status und soziales Milieu ausschlaggebend sind, wofür sich Menschen interessieren (Ministerpräsident des Landes NRW), allerdings wurde auch deutlich, dass die Migrationserfahrung sich auf kulturelle Interessen auswirkt, und dass auch das spezifische Herkunftsland Auswirkungen auf kulturelle Interessen haben kann (Allmanritter 2018). Für viele der Menschen mit Migrationshintergrund aus nicht europäischen Herkunftsländern zeigt sich eine noch größere Distanz zwischen den klassischen Kulturangeboten und den in ihrer eigenen kulturellen Sozialisation herausgebildeten Interessen (Keuchel/Larue 1. Interkulturbarometer 2012).

Für die Beteiligung an öffentlich geförderten außerhäusigen Kulturangeboten lässt sich anhand mehrerer empirischer Studien feststellen, dass höchstens 10% der erwachsenen Bevölkerung zu den regelmäßigen Nutzer*innen gehören, ca. 40% zu den eher unterhaltungsorientierten Gelegenheitsnutzer*innen und ca. 50% zu den Nie-besucher*innen.

Als wesentliche Barrieren für den Besuch von Einrichtungen wie Theater, Konzerthäuser oder Museen werden genannt in der Reihenfolge der Häufigkeit: keine Zeit, kein Interesse, zu teuer. Qualitative Studien zeigen ein noch differenzierteres Bild: Für viele Menschen scheinen bestimmte hochkulturelle Angebote sehr weit weg von ihrer eigenen Lebensrealität, nicht passend zu ihrem Lebensstil und dem ihrer Peer Groups, die angebotenen Programme scheinen wenig relevant und sie vermuten, dass diese eher langweilig oder zu kompliziert sind und Bedürfnisse nach Unterhaltung und Entspannung nicht befriedigen können.

Im Zeitvergleich lässt sich feststellen, dass die kulturelle Spaltung zwischen verschiedenen sozialen Milieus tendenziell zugenommen hat, ebenso wie die Pluralität kultureller Angebote und Interessen, und dass das Interesse an klassischen Kulturangeboten bei nachwachsenden Generationen tendenziell abgenommen hat (Mandel 2016, Mandel 2020).

Beitrag öffentlich geförderter Kultureinrichtungen zum sozialen Zusammenhalt in der Gesellschaft

Für die von allen Steuerzahler*innen finanziell geförderten Kultureinrichtungen steigt damit der Druck, eine möglichst diverse Besucherschaft aus der breiten Bevölkerung zu gewinnen, über ihr Kernpublikum hinaus. Zugleich wächst die Erwartung an diese Einrichtungen, mit ihren Angeboten zum sozialen Zusammenhalt beizutragen, Menschen über Kunst und Kultur zusammenbringen, die in ihrem Alltag in ganz verschiedenen „Bubbles“ leben und keine Berührungspunkte haben.

Nicht alle Kultureinrichtungen sollen und können jedoch in gleichem Maße Verantwortung für soziale Inklusion übernehmen. Einige Kunstorganisationen mit spezifischem Auftrag der Avantgardeförderung oder Pflege kulturellen Erbes sind explizit für ein Expertenpublikum konzipiert und sollen sich auf die Produktion, Förderung und Weiterentwicklung der Künste konzentrieren können. Andere Einrichtungen, etwa ein Stadttheater oder ein städtisches Museum, die häufig die einzigen größeren öffentlichen Kultureinrichtungen in einer Stadt sind, haben hingegen dezidiert den Auftrag, für die gesamte Bevölkerung kulturelle Angebote zu schaffen und sind herausgefordert Strategien zu entwickeln, damit dieses gelingt.

Audience Development und Kulturvermittlung für kulturelle Teilhabe

Neues und diverseres Publikum zu generieren und zu binden wird zur Herausforderung für viele Kultureinrichtungen. Der in den angelsächsischen Ländern geprägte Begriff des »Audience Developments« bezeichnet die Generierung und Bindung neuen Publikums für Kultureinrichtungen in der strategischen Kombination von Kulturnutzerforschung, Marketing, PR und Kulturvermittlung (vgl. Arts Council England 2006, Mandel 2016). In der Zielrichtung des

Audience Development kann man unterscheiden in den sogenannten „Mainstream Approach“ im Sinne von Marketing für die am leichtesten erreichbaren Zielgruppen des eher gebildeten Kernpublikums und den Missionary Approach, in dem es um die soziale oder politische Mission geht, bestimmte unterrepräsentierte Gruppen zu erreichen (Hayes/Slater 2002). Im Unterschied zum klassischen Marketing zielt Audience Development also zumeist nicht nur auf eine quantitative Erhöhung von Besuchszahlen, sondern auf die qualitative Entwicklung von Publikum, sowohl in Hinblick auf die soziodemografische Zusammensetzung wie in Hinblick auf die Qualität der Erfahrungen der Nutzer*innen und die Bildungswirkungen der Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur.

Zu den Instrumenten des Audience Development gehören:

- Besucher*innen- und Nicht-Besucher*innenbefragungen
- Definition von Zielgruppen
- Markenbildung: als Institution über sich selbst sprechen, sich neu positionieren als zugänglicher Ort
- Aufmerksamkeitsmanagement: neue vielfältige Kommunikationsformen für vielfältige Zielgruppen
- Gestaltung attraktiver Rahmenbedingungen: Preis, Distribution, Service, Atmosphäre, Vermittlung
- neue Formate: Outreach und interdisziplinäre, kommunikative Events.

Wenn es darum geht, im Sinne des „Missionary Approaches“ und sozialer Inklusion neue Zielgruppen zu erreichen, müssen darüber hinaus folgende Strategien zum Einsatz kommen:

- Zusammenarbeit mit Multiplikator*innen, Key Workern, Arts Ambassadors
- Kooperationen mit vielfältigen Institutionen außerhalb des Kultursektors
- Partizipativ angelegte Projekte mit neuen Besucher*innen/Teilnehmer*innen
- Kulturelle Bildungsprogramme u.a. für Kinder, die in der Regel keine Berührungspunkte mit komplexen Kunstformen haben

Nicht kunstaffine Gruppen lassen sich nur durch eine Veränderung der Gesamtmission einer Einrichtung und ihrer Programme erreichen. Programme und Formate müssen für diese Zielgruppen attraktiv und relevant sein. Das bedeutet nicht, dass dafür eine Absenkung der künstlerischen Qualität in Kauf genommen werden muss, sondern dass Programme in einem deutlich aufwändigeren Prozess in Auseinandersetzung mit diesen Gruppen entwickelt werden müssen (Mandel 2013). Kerngeschäft ist dann nicht nur die Produktion und Präsentation hochwertiger Kunst und Kultur, sondern Kultureinrichtungen fühlen sich auch verantwortlich für die Wirkungen von Kunst und Kultur auf kulturelle Bildungsprozesse und das soziale und gesellschaftliche Leben.

Kulturvermittlung spielt vor allem beim Versuch, die Zugänglichkeit für ein neues, anderes, unterrepräsentiertes Publikum zu erhöhen, eine zentrale Rolle. Unter Kulturvermittlung lassen sich folgende Funktionen fassen:

1. Vermittlung zwischen künstlerischer Produktion und Rezeption im Sinne von Zugänge schaffen, Brücken bauen;
2. Aktivierung von Menschen zu eigenem ästhetisch-künstlerischen Schaffen, wofür auch die Begriffe der Kulturpädagogik für die Seite der Vermittlung und der Begriff der Kulturellen Bildung für die Seite des sich selbst bildenden Subjekts verwandt werden;
3. Vermittlung im Sinne von Mediation zwischen unterschiedlichen Interessen, Perspektiven, Bedürfnissen an das öffentlich geförderte Kulturangebot.

Der aus den USA stammende Ansatz des kulturellen „Community Building“ (Borwick 2012) bietet sich als Leitbild für Kultureinrichtungen an, die zum sozialen Zusammenhalt einer Stadt oder Nachbarschaft beitragen wollen und sich dabei nicht nur mit ihren künstlerischen Programmen einbringen, sondern auch z.B. ihre Räume oder ihr Personal für kooperative „Nachbarschafts“-Projekte zur Verfügung stellen.

Ein anderes Konzept ist das der „dritten Orte“, sowohl im Sinne des postkolonialen Theoretikers Homi K. Bhaba (Bhaba 1994), der darunter hierarchiefreie, transkulturelle Austauschorte versteht wie im Sinne des Stadtsoziologen Ray Oldenburgs (Oldenburg

1999/2001). In dessen Theorie sind „dritte Orte“: „Home away from home“, weder Arbeit noch Privatsphäre, sondern öffentlich zugängliche Treffpunkte ohne Zugangshürden wie Eintritte oder die Notwendigkeit, an einem bestimmten Programm teilnehmen zu müssen. Kultureinrichtungen, die sich als dritte Orte verstehen, öffnen ihre Foyers für die Bevölkerung und werden zu Orten des Verweilens, Treffens, Austauschs über gemeinsame Anliegen einer Nachbarschaft.

Das was für soziokulturelle Einrichtungen schon immer Mission ist, würde dann auch von anderen Einrichtungen, von Bibliotheken über Literaturhäuser bis zu Museen und Theatern übernommen.

Bei solchen Veränderungsprozessen kommt der Leitungsfunktion eine zentrale Verantwortung zu. Dieser obliegt es, solche Prozesse zu verankern und so auszustatten, dass es genügend Ressourcen dafür gibt. Oft sind diese Prozesse auch mit einer Veränderung im Cultural Leadership verbunden im Sinne geteilter Führungsverantwortung und Abbau von Hierarchien (Mandel 2018).

Neue institutionelle Konzepte und Strategien für kulturelle Teilhabe

Beim Blick in die Kulturlandschaft wird deutlich, dass Kultureinrichtungen in Deutschland in den letzten Jahren vielfältige Schritte unternommen haben, um ihre Publikumsansprache und ihre Vermittlungsarbeit auszuweiten und, mehr noch, ihre Einrichtung zu verändern, um relevanter für ein breiteres Spektrum der Bevölkerung zu werden.

Das spiegelt sich auch in der großen Resonanz und hohen Qualität der Bewerbungen für den ersten Preis für institutionelle Kulturvermittlung „ZukunftGut“ wider, den die Autorin mit der Commerzbank-Stiftung entwickelt hat. Dieser zeichnet „klassische“ Kultureinrichtungen aus, die Kulturvermittlung als organisationsübergreifende Gesamtstrategie begreifen, um neue Perspektiven auf ihren Gegenstand „kulturelles Erbe“ im weitesten Sinne zu entwickeln und sich pro-aktiv zu öffnen für unterschiedliche Bevölkerungsgruppen. Im Unterschied zu anderen Preisen der Kulturellen Bildung werden also nicht nur beispielhafte Projekte ausgezeichnet, sondern Gesamtstrategien für Vermittlung.

Dafür wurden folgende Qualitätsdimensionen entwickelt:

1. Kulturvermittlung als Kerngeschäft und alle Abteilungen betreffende Gesamtstrategie: Zugänglichkeit und Relevanz zu schaffen für nicht schon vorgebildete Besucher*innen wird als zentrale Aufgabe der gesamten Einrichtung begriffen und nicht in eine Vermittlungsabteilung ausgelagert.
2. Vermittlung als ästhetische und kuratorische Gestaltungsaufgabe: Vermittlung setzt bereits bei der künstlerisch-kulturellen Arbeit an, die z.B. in Bezug auf ihre Emotionalität, eine sinnfällige Dramaturgie, interaktive Elemente, Anknüpfungspunkte zum Alltag und Gegenwartsfragen, leichte Verständlichkeit von Texten gestaltet wird.
3. Ansprache vielfältiger Bevölkerungsgruppen und Erhöhung der Diversität der Besucherschaft: Entsprechend der sich zunehmend pluralisierenden Bevölkerung wird bewusst eine diverse potentielle Besucherschaft in den Blick genommen und pro-aktiv eingeladen.
4. Ermöglichung kultureller (Selbst-)Bildungsprozesse: Vermittlung zielt nicht nur auf ein besseres Verständnis der (ausgestellten) Artefakte, sondern ebenso auf die Bereicherung des einzelnen Besuchers im Sinne eines ästhetischen, emotionalen und sozialen persönlichen „Empowerment“.
5. Befragung und gegenwartsbezogene Neu-Kontextualisierung kulturellen Erbes: Künstlerisch-kulturelle Artefakte, die als gemeinschaftliches kulturelles Erbe bewahrt werden, sind nicht auf eine tradierte kulturhistorische Deutung reduziert, sondern erfahren in Vermittlungsprozessen erweiterte Lesarten und Zugänge.
6. „Community Building“ durch Kunst und Kultur: Menschen zusammenbringen, die sich sonst nicht begegnen würden, und die eigene Einrichtung auch für soziale Zusammentreffen zu öffnen und zu aktuellen Herausforderungen einer Stadtbevölkerung beizutragen wird als Teil des Vermittlungsauftrags begriffen.
7. Veränderung der Einrichtung durch Kulturvermittlung und Kollaboration mit neuen Zielgruppen: Die Impulse und neuen Perspektiven, die durch

intensivierte Zusammenarbeit mit vielfältigen Zielgruppen entstehen, verändern die eigene Organisation in ihrer Programmatik und ihren Arbeitsweisen und Vermittlung wird zum Motor für Transformationen und Zukunftsfähigkeit einer Einrichtung.

Verliehen wurde der erste Preis 2018 an das Staatsschauspiel Dresden als „Erfinder“ der Bürgerbühne, die sich als neue, eigene Sparte im Stadt- und Staatstheatersystem zu etablieren beginnt. Seit 2009 verhandeln Bürger*innen unterschiedlicher Generationen, Berufe und sozialer Herkunft am Staatsschauspiel Dresden Themen, die sie gemeinsam mit theatralen Mitteln bewegen, und präsentieren diese mit hoher Publikumsresonanz auf der großen Bühne. Menschen begegnen sich, die im normalen Leben kaum Berührungspunkte haben. Mit den Produktionen, in die alle Abteilungen des Theaters involviert sind, verändern sich nicht nur das Programm und das Publikum, sondern auch die Organisationskultur des Theaters. Den zweiten Preis erhielt das Historische Museum in Frankfurt, das sich mit der Mission „Frankfurt Jetzt!“ konsequent für gegenwärtige Fragen der Stadtbevölkerung in einer Einwanderungsgesellschaft öffnet und diese aktiv einbezieht in die Konzeption seiner Ausstellungen. Auch die Sammlung und die Dauerausstellung werden kommentiert und ergänzt durch Beteiligung der Bürgerschaft, etwa gemeinsam mit Frankfurter*innen mit Migrationserfahrung. Gleichzeitig erweitert das Museum seine Präsentationen in den öffentlichen und den digitalen Raum.

Der dritte Preis ging an das Theater Oberhausen, das exemplarisch ist für die Suche eines Stadttheaters nach einer neuen Bedeutung als Treffpunkt für vielfältige Gruppen einer Stadtgesellschaft. Diese können den Theater-Ort für eigene Projekte und Präsentationen nutzen, und umgekehrt geht das Theater in vielen Projekten in den öffentlichen Raum, um mit der Bevölkerung in direkten Austausch zu kommen. Auch in seiner eigenen Personalpolitik öffnet sich das Theater für eine diverse Mitarbeiter*innenschaft und versucht, diese in neuen Teamstrukturen stärker in die Verantwortung für die Entwicklung neuer Projekte einzubeziehen.

Zusammenfassendes Fazit

Das Kulturleben in Deutschland ist durch einen hohen Anteil an öffentlich getragenen Einrichtungen und durch eine im internationalen Vergleich sehr hohe öffentliche Förderung gekennzeichnet. Insofern müssen Veränderungen des Kulturlebens in besonderer Weise von den öffentlich geförderten Kultureinrichtungen ausgehen, die in der Regel über eine hohe Autonomie auch gegenüber den öffentlichen Zuwendungsgebern verfügen. Deutlich wird, dass viele Einrichtungen diese Herausforderung annehmen und sich in vielfältigen Kooperationsbeziehungen und kollaborativen Prozessen gemeinsam mit neuen Nutzergruppen verändern und stärker Verantwortung übernehmen für das kulturelle Zusammenleben.

Festzuhalten ist, dass Teilhabeorientierung in klassischen Kultureinrichtungen über veränderte Kommunikationsstrategien und die Verbesserung der Rahmenbedingungen von Rezeption im Sinne von „Added Value“ und Kunstvermittlung für das kunstaffine Kernklientel hinausgeht. Auch Ziele, Programme, Formate und Personalpolitik werden hinterfragt, inwiefern sie möglicherweise Barrieren und Ausschlüsse produzieren. Zielsetzungen werden erweitert, Prioritäten verschoben, neue Leitbilder entwickelt. Dies setzt auch die Hinterfragung des Kulturbegriffs voraus, die Öffnung für andere ästhetische Präferenzen als die der eigenen Peer Group und Fach-Community. Audience Development und Kulturvermittlung können damit zum Motor für weitreichende institutionelle Transformationsprozesse werden.

Literatur

Allmanritter, Vera (2017): Audience Development in der Migrationsgesellschaft. Neue Strategien für Kulturinstitutionen. Bielefeld

Arts Council England/Heather Maitland (2006): Navigating Difference: cultural diversity and audience development

Bhabha, Homi K. (1994): The Location of Culture. London, New York.

Borwick, Dough (Hg.) (2012): Building Communities, not Audiences. The future of the arts in the United States, Winston-Salem

Glogner-Pilz/Patrick Föhl (Hg.), Handbuch Kulturpublikum. Forschungsfragen und -befunde, Wiesbaden, S. 207–254

Hayes, Debi/Slater, Alix (2002): Rethinking the missionary position – the quest for sustainable audience development strategies. In: Managing Leisure 7, 1–7.

Hoffmann, Hilmar (1979): Kultur für alle. Frankfurt a.M.

Keuchel, Susanne/Larue, Dominic/ Zentrum für Kulturforschung (2012a): Das 2. Jugend-KulturBarometer. »Zwischen Xavier Naidoo und Stefan Raab...«, Köln

Keuchel, Susanne/ Zentrum für Kulturforschung (2012b): Das 1. InterKulturBarometer. Migration als Einflussfaktor auf Kunst und Kultur, Köln

Keuchel, Susanne/Zentrum für Kulturforschung (Hg.) (2011): 9. Kulturbarometer, Bonn

Mandel, Birgit (2020): Theater in der Legitimitätskrise? Interesse, Nutzung und Einstellungen zu den staatlich geförderten Theatern in Deutschland – eine repräsentative Bevölkerungsbefragung. Hildesheim Universitätsverlag.
<https://dx.doi.org/10.18442/077>

Mandel, Birgit (2018): Veränderungen im Cultural Leadership durch neue Generationen von Führungskräften? Ergebnisse einer Befragung von älteren und jüngeren Führungskräften in



öffentlichen Kultureinrichtungen in Deutschland. Hildesheim Universitätsverlag, <https://dx.doi.org/10.18442/823>

Mandel, Birgit (2016): Audience Development, kulturelle Bildung, Kulturentwicklungsplanung, Community Building. Konzepte zur Reduzierung der sozialen Selektivität des öffentlich geförderten Kulturangebots. In: Mandel (Hg.): Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens. Bielefeld, S. 19–49

Mandel, Birgit (2013): Interkulturelles Audience Development. Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kulturinstitutionen. Bielefeld

Ministerpräsident des Landes Nordrhein Westfalen (Hg.) (2010): Von Kult bis Kultur. Von Lebenswelt bis Lebensart. Ergebnisse der Repräsentativuntersuchung Lebenswelt und Milieus der Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland und NRW, Düsseldorf.

Renz, Thomas (2015): Nicht-Besucherforschung als Grundlage von Audience Development. Die Förderung kultureller Teilhabe durch Kulturpolitik und Kulturmanagement, Bielefeld

Oldenburg, Ray (1999/2001): Celebrating the third place. Inspiring stories about the great good places at the heart of our communities. New York

Birgit Mandel ist Professorin für Kulturvermittlung und Kulturmanagement und Direktorin des Instituts für Kulturpolitik an der Universität Hildesheim. Sie leitet dort den Masterstudiengang Kulturvermittlung sowie den Bachelor Studiengang Kulturwissenschaften und ästhetische Praxis. Sie hat diverse Forschungsprojekte u.a. in den Bereichen Kulturvermittlung, Kulturnutzerforschung, kulturelle Bildung, Audience Development, Kulturmanagement und Kulturpolitik durchgeführt.

Lernerfahrungen aus der Projektumsetzung: Mit zielgruppengerechter Kommunikation alle erreichen

Zielgruppenansprache ist ein Schlüsselinstrument bei der Gestaltung migrationsbedingter Vielfalt, das leider nicht immer in ausreichendem Maße berücksichtigt wird. Damit ist gemeint, mit welchen Personen(gruppen) auf welche Art und Weise, also beispielsweise in welcher Sprache und über welche Kanäle, kommuniziert wird. Studien und Praxiserfahrungen belegen, dass Informationen von Kommunalverwaltungen über ihre Dienstleistungen und Angebote bei Menschen mit Migrationsgeschichte häufig seltener ankommen.⁶ Dies kann an einem unterschiedlichen Kommunikationsverhalten, an anderen Gewohnheiten der Mediennutzung oder an sprachlichen Verständigungsschwierigkeiten liegen. Manche Gruppen fühlen sich auch im wahrsten Sinne des Wortes „nicht angesprochen“, obwohl sie seitens der Verwaltung Adressat*innen des Angebots sind. In der Art und Weise der Informationsvermittlung können also die ersten Zugangshindernisse liegen.

Es erscheint müßig, Dienstleistungen der Kommune an den vielfältigen Bedürfnissen und Anliegen ihrer Bürger*innen zu orientieren, wenn die Informationen darüber sie nicht erreichen oder nicht verstanden werden und allein aufgrund der fehlenden Kenntnis des Angebotes Leistungen nicht in Anspruch genommen werden können. Das heißt, auch die Analyse der bisherigen Kommunikation mit den Bürger*innen und die Entwicklung von Strategien für eine gelingende Ansprache der unterschiedlichen Zielgruppen sind Bestandteile einer an Vielfalt orientierten Organisation.

Im Rahmen des VOPI-Projekts wurden mehrere Workshops zum Thema „Vielfältig informieren und kommunizieren – Wie eine zielgruppengerechte Ansprache und Kommunikation alle erreichen kann“ mit Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Fachbereichen einer Kommunalverwaltung und kooperierenden Einrichtungen veranstaltet. In diesen, von Oliver

Oest, Geschäftsführer der Berliner Werbeagentur Tinkerbelle durchgeführten digitalen Workshops zeigte sich, dass bei vielen Teilnehmenden ein hohes Bewusstsein über die Notwendigkeit einer zielgruppenadäquaten Kommunikationsstrategie bestand und, je nach Zuständigkeitsbereich, auch bereits kreativ in dieser Richtung gearbeitet wurde. Zumeist waren die Aktivitäten erfahrungsbasiert und eher von Intuition geleitet. Eine professionelle Planung der Kommunikation unter Verwendung entsprechender Tools fand hingegen so gut wie nicht statt – außer natürlich in den speziell für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zuständigen Referaten.

Herausforderungen und Gelingensfaktoren

Die Gründe für die beschriebenen Herausforderungen sind – neben dem fehlenden Knowhow – vor allem strukturelle bzw. institutionelle Hürden. Kommunalverwaltungen sind in verschiedene Zuständigkeitsbereiche unterteilt, die klar voneinander abgegrenzte Aufgaben haben. Die Fachabteilungen erbringen bestimmte Dienstleistungen oder erledigen ordnungsbehördliche Aufgaben, während Querschnittsbereiche übergreifende Zuständigkeiten haben. Zu letzteren gehört in der Regel der Bereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, der Pressemitteilungen herausgibt, die Homepage und ggf. Social Media Accounts der Verwaltung pflegt sowie insgesamt die Außenkommunikation der Kommune übernimmt. Diese Organisationsstruktur kann ein Hindernis darstellen, wenn Fachbereiche, Abteilungen oder Teams eine eigene, ihren Inhalten und ihren Zielgruppen angemessene Kommunikation aufbauen und pflegen wollen. Denn beispielsweise die allgemeine Homepage der Verwaltung soll möglichst „alle“ erreichen, ihre Struktur ist mehr oder weniger starr vorgegeben, und Inhalte und Kommunikationsformen müssen bestimmten Standards entsprechen. Gleiches gilt für Pressemitteilungen, Newsletter und Ähnliches. Eine eigenständige Öffentlichkeitsarbeit

6 Dies gilt ebenso für andere gesellschaftliche Gruppen.

einzelner Bereiche ist teilweise nicht erwünscht oder nicht möglich, da es kein oder nur ein geringes Budget hierfür gibt. Hinzu kommt noch, dass bei nicht wenigen Verwaltungen Zurückhaltung darin besteht, was ein Engagement in Sozialen Medien oder den Einsatz kreativer Kommunikationsformen wie Guerilla-Marketing angeht. Darüber hinaus betrachten manche Mitarbeitende – auch gefördert durch die beschriebenen Strukturen – die Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit als zusätzliche Anforderung und Belastung, die ihrer Arbeitsplatzbeschreibung nicht entspricht.

Es wäre folglich notwendig Bedingungen zu schaffen, die eine inhalts- und anlassbezogene zielgruppenspezifische Kommunikation ermöglichen und begünstigen. Anforderungen in diesem Zusammenhang sind aus Sicht der Autor*innen folgende:

- ***Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation schon gleich in den Fachbereichen mitdenken.***

Die Arbeitsplatzbeschreibungen enthalten entsprechende Aufgaben. Dies gilt insbesondere für diejenigen Abteilungen der Kommunalverwaltung, die freiwillige Leistungen vorhalten wie beispielsweise Weiterbildung, Kunst und Kultur oder Umweltberatung. Außerdem werden die für die Kommunikationsaufgaben benötigten Zeiteresourcen eingeplant.

- ***Budgets für Öffentlichkeitsarbeit bereitstellen.***

Fachbereiche und Abteilungen erhalten eigene Mittel für die Zielgruppenkommunikation. Idealerweise ist die Art der Verwendung nicht vorgegeben und die Teams können selbst auf Basis von Zielgruppenanalysen entscheiden, welche Medien die wirkungsvollsten sind und auf welche Weise sie sie nutzen wollen.

- ***Kommunikations-Knowhow bei Fachkräften fördern.***

Es werden bereichsübergreifend Fortbildungen zur Zielgruppenansprache und Behördenkommunikation angeboten. Erfahrungsgemäß gilt hierfür: Je praktischer, desto besser. Ein hoher Lerneffekt lässt sich erreichen, wenn im Team beispielsweise spielerisch Kampagnenkonzepte erarbeitet werden.

Zusätzlich steht die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit im Alltagsgeschäft mit Beratung und Unterstützung bei der Entwicklung und Umsetzung von Kommunikationsstrategien zur Verfügung.

Gastbeitrag von Oliver Oest

Entwicklung einer Kommunikationsstrategie: Das Handwerkszeug

Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass mit Kommunikation zwar jede*r erreicht werden kann, aber nicht alle gleichzeitig und nicht über dieselbe Strategie. Auf die Grundsatzfrage „Wie erreichen meine Informationen die ‚richtigen‘ Personen?“ lautet die Antwort „Das kommt auf die Zielgruppe an.“

Entschuldigung, lesen Sie Flyer? Ehrlich?

Sicherlich verfolgen Sie die besten Absichten, wenn Sie die Inhalte und Vorzüge Ihres Angebotes in einem sorgfältig gestalteten und wohl formulierten Flyer ausführlich darstellen. Wenn aber die Kernbotschaft in einer Textwüste untergeht, Sie nicht bemerkt haben, dass Sie eine Bildsprache verwenden, die Ihre Adressat*innen nicht berücksichtigt oder Ihre Zielgruppe sich gar nicht an den Orten aufhält, an denen Sie den Flyer ausgelegt haben, ist es recht wahrscheinlich, dass Ihre Maßnahme nicht den Erfolg hat, den Sie sich wünschen. Inhalte, Verpackung und Organisation der Öffentlichkeitsarbeit sollten daher so individuell wie möglich auf die Zielgruppe abgestimmt werden. Oder auch auf mehrere Zielgruppen, denen Sie dieselbe Botschaft auf unterschiedliche Weise vermitteln wollen.

Es ergibt folglich Sinn, sich über die Frage der Zielgruppenansprache in strukturierter Form Gedanken zu machen und Zeit für die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie zu verwenden. Nachfolgend beschreiben wir vier Schritte zur Planung und Umsetzung einer solchen Strategie. Übrigens: Wenn Sie die Möglichkeit haben, beschäftigen Sie sich mit diesen planerisch-kreativen Aufgaben am besten im Team.

1. Wer ist meine Zielgruppe?

Merke: Die Zielgruppe, mit der kein Profi arbeitet, heißt „Alle“.

Zunächst definieren Sie die Zielgruppe. Je nach Art Ihres Angebotes kann die Zielgruppe kleiner oder größer gewählt werden. Sie können jedoch davon ausgehen, dass das Attribut „Person mit Migrationshintergrund“ als einziger gemeinsamer Nenner Ihrer Zielgruppe selten ausreichen dürfte, um mit einer einzigen Kommunikationsstrategie erfolgreich zu sein. Hier sind in der Regel weitere Differenzierungen notwendig, beispielsweise „geflüchtete Frauen“ oder „türkischsprachige Senior*innen“.

Um mit den Adressat*innen der Botschaft gut kommunizieren zu können, ist es notwendig, sie gut kennenzulernen und ihre Gewohnheiten, Lebensumstände und Bedürfnisse möglichst genau zu beschreiben. Um Ihr Wissen über Ihre Zielgruppe zu erweitern und zu vertiefen, können Sie verschiedene Quellen nutzen. Eine davon sind wissenschaftliche und Marketing-Studien wie die auf Lebensweltanalysen basierenden Sinus-Milieus⁷ bzw. den spezifisch auf Migrant*innen bezogenen „vhw-Migrantenmilieu-Survey 2018“⁸ sowie die Shell-Jugendstudie⁹, um nur einige Beispiele zu nennen.

Des Weiteren kann es helfen, den Austausch mit Multiplikator*innen zu suchen, die entweder selbst der Zielgruppe angehören oder eng mit ihr zusammenarbeiten. Im Idealfall erfahren Sie nicht nur viel über Ihre Adressat*innen, sondern die Multiplikator*innen ermöglichen Ihnen direkte Zugänge.

7 <https://www.sinus-institut.de/sinus-loesungen/sinus-milieus-deutschland/>

8 vhw – Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e. V. (Hrsg.): „Migranten, Meinungen, Milieus. vhw-Migrantenmilieu-Survey 2018“, https://www.vhw.de/fileadmin/user_upload/07_presse/PDFs/ab_2015/vhw_Migrantenmilieu-Survey_2018.pdf

9 Aktuelle Ausgabe: Mathias Albert, Klaus Hurrelmann, Gudrun Quenzel: „Jugend 2019 – 18. Shell Jugendstudie: Eine Generation meldet sich zu Wort“, <https://www.shell.de/ueber-uns/shell-jugendstudie.html>

Eine Befragung der Zielgruppe vor Ort kann sehr aufschlussreich sein. Dazu sollte jedoch bereits bekannt sein, mit welchen Befragungsinstrumenten und -methoden und über welche Kanäle die Menschen erreicht werden können und ob z.B. eine Online-Umfrage die richtige Wahl ist oder eher eine qualitative Methode wie ein persönliches Interview oder eine leitfadengestützte Gruppenbefragung (Fokusgruppenbefragung).

Willkommen in der Welt der Werbetools Personas

In der Werbebranche – aber nicht nur dort – ist es üblich, mit sogenannten „Personas“ zu arbeiten, um ein konkretes und lebendiges Bild der Personen zu erhalten, die man erreichen möchte. Personas sind fiktive Vertreter*innen der Wunschzielgruppe, die möglichst genau beschrieben werden. Mit Hilfe der Erkenntnisse, die man zuvor mit den oben genannten Methoden gesammelt hat, wird eine Art Steckbrief einer Person aus der Zielgruppe erstellt, inklusive Muster-Namen und Bild. Die Persona enthält

demographische Daten, vielfältige Informationen zur Lebenswelt wie beispielsweise die familiäre oder berufliche Situation, Wünsche und Erwartungen, aber auch Barrieren oder Ängste. Auf diese Weise fällt es leichter, sich in die Perspektive der Adressat*innen hineinzuversetzen und sie zu verstehen (die Persona-Vorlage von Tinkerbelle¹⁰ s.u.).

Machen Sie sich ein Bild des Menschen, mit dem Sie kommunizieren wollen

Es hilft, sich die*den Vertreter*in Ihrer Zielgruppe so konkret wie möglich auch bildlich vorzustellen. Wenn Sie keine Skizze zeichnen mögen, können Sie Fotos nutzen, beispielsweise über die Google-Bildersuche oder aus online verfügbaren Foto-datenbanken. Empfehlenswert ist auch das Projekt „Dollar Street“ von Anna Rosling Rönnlund¹¹: Die Wissenschaftlerin und ihr Team von Gapminder haben auf der ganzen Welt Fotos von Familien und ihren Lebensumständen gemacht und zur Einkommensstruktur des Landes ins Verhältnis gesetzt. So ist eine soziodemographische Studie entstanden,

<p>Skizze</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>	<p>Beschreibung der Person: Wer ist sie? Wie sieht ihr Tagesablauf aus?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div>
	<p>Alter: <input style="width: 50px;" type="text"/> Geschlecht: <input style="width: 50px;" type="text"/> Einkommen: <input style="width: 100px;" type="text"/> Familiensituation: <input style="width: 100px;" type="text"/></p>
<p>Bildung:</p> <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div>	<p>Beruf/Berufung:</p> <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div>
	<p>Hobbys/Interessen:</p> <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div>
<p>Medienverhalten:</p> <div style="border: 1px solid black; height: 70px; width: 100%;"></div>	<p>Einstellung der Person zu IHREM Projektthema, Bedenken, typischer Moment, bei dem die Person daran denkt ... ?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div>

10 Eine weitere, frei verfügbare Vorlage, inklusive Anleitung und Erklär-Video, finden Sie hier: <https://www.netspirits.de/blog/personas-erstellen/>

11 <https://www.gapminder.org/dollar-street/?lng=de>

die es durch ihre bildliche Darstellung ermöglicht, Menschen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Schichten und in zahlreichen Ländern und Kulturen der Erde näherzukommen.

Werden Sie Problemlöser*in!

Bedürfnisse der Zielgruppe

Überlegen Sie sich, was die Menschen, die Sie ansprechen, brauchen und erreichen möchten und was sie daran hindern könnte. Formulieren Sie das Dilemma in der 1. Person, aus Sicht Ihrer Zielgruppe:

„Ich möchte (Wunsch, Anliegen) _____,
aber (Hinderungsgrund) _____“

Welche Lösung können Sie anbieten?

Ein Beispiel:

„Ich möchte gerne andere Menschen kennen lernen und dabei noch etwas lernen. Aber im Verein um die Ecke geht das nur abends, und da möchte ich bei meiner Familie sein.“

In der Kommunikations-Fachsprache entwickeln Sie so einen so genannten „Consumer Insight“.

Unsere Lösung: Wir bieten Kurse zu allen Tageszeiten an, so dass beispielsweise auch Mütter teilnehmen können. Wir haben ein großes Angebot an Kursen im kreativen Bereich, in die unterschiedlichsten Menschen kommen.

Memo:

Beurteilen Sie im nächsten Schritt, wie relevant die Lösung für die Personen ist, mit denen Sie kommunizieren. Wenn Sie im Team einschätzen, dass sie auf einer Skala von 1 („ist mir völlig schnurz“) bis 5 („will ich unbedingt haben“) eher im Bereich 1 bis 2 rangiert, ist der Erfolg eher zweifelhaft.

In der Praxis werden drei bis fünf solcher Ideen als „Verbalkonzepte“ in Zielgruppen gegeneinander getestet, entweder durch Interviews oder Fragebogen.

2. Wo finde ich meine Zielgruppe(n)?

Merke: Wissen schafft Zugänge.

Je mehr Sie über Ihre Zielgruppe wissen, desto zielgerichteter können Sie die Kanäle auswählen, über die Sie sich an die Menschen wenden wollen. Um genauer herauszufinden, wo Ihre Zielgruppe sich aufhält, offline wie online, können Sie ebenfalls auf Tools von Marketing-Fachleuten zurückgreifen. Die Studie „Best for Planning“¹² der Gesellschaft für integrierte Kommunikationsforschung mbH & Co. KG (gik) analysiert die Mediennutzung und das Konsumverhalten von Verbraucher*innen und enthält neben den Informationen über das Medienverhalten zahlreiche Charakteristika für spezifische Personengruppen. Leider sind die Daten seit Herbst 2019 nicht mehr kostenfrei erhältlich.

Speziell zur Nutzung von Social Media-Kanälen finden Sie im Internet frei zugängliche Informationen über das Nutzer*innenverhalten sowie Anleitungen zur Handhabung einzelner Kanäle wie Facebook, Instagram, YouTube, WhatsApp etc. Untersuchungen¹³ zufolge haben Internetnutzer*innen in Deutschland durchschnittlich 5,1 Social Media Accounts, sind täglich über eine Stunde in sozialen Medien unterwegs, was besonders häufig auf die Gruppe der um die Dreißigjährigen zutrifft. Seit der Corona-Pandemie nimmt die Nutzung der Sozialen Medien zu. Und auch die ursprüngliche Funktion, sich mit Freund*innen und Familie zu verbinden, gewinnt wieder mehr an Bedeutung gegenüber der passiven Nutzung als Quelle für Informationen, Nachrichten und Entertainmentinhalte¹⁴.

Wo hält Ihre Zielgruppe sich auf und welche Kanäle nutzt sie, wenn sie nicht online ist? Auch hier kann die Persona helfen, um eine Liste zu erstellen: mit potenziell genutzten elektronischen oder Printmedien sowie Aufenthaltsorten wie Vereinen, Supermärkten und andere Läden, Gastronomie, öffentlichen Plätzen, Bibliotheken, Stadtteileinrichtungen, Gemeindezentren und vieles mehr.

12 <https://gik.media/best-4-planning>

13 <https://blog.hootsuite.com/de/social-media-statistiken-2019-in-deutschland/>

14 <https://wearesocial.com/de/blog/2020/07/wie-uns-social-media-waehrend-covid-19-zusammengehalten-hat>

Denken Sie auch gezielt über Multiplikator*innen nach. Welche Institutionen oder Personen haben einen guten Kontakt zu Ihrer Zielgruppe und kommunizieren bereits aktiv und erfolgreich mit ihr? Multiplikator*innen können zum Beispiel Geistliche oder Bäckerei- oder Cafésbesitzer*innen aber auch Influencer*innen, Instagrammer oder YouTuber sein. In Kooperation mit Multiplikator*innen können Sie und Ihre Botschaften häufig schneller und breiter wahrgenommen werden, weil Sie eine*n Fürsprecher*in haben.

P.S. Bleiben Sie realistisch. Erwarten Sie nicht, dass Kooperationen kostenfrei umzusetzen sind. Eine fruchtbare Kooperation ist geben und nehmen. Es ist ein Austausch unter Partnern: Jeder bringt was mit zur Party – welches für passende Multiplikator*innen relevante Schmankerl bringen Sie mit?

ل يوم جيد ,Merhaba

hola, Zielgruppe!

Wenn vorhandene Untersuchungen und Studien nicht weiterhelfen, hilft selbst nachfragen.

Bereiten Sie ein, zwei gezielte Gruppengespräche vor. Mit Menschen aus der Zielgruppe oder solchen, die der Zielgruppe nahe stehen. In anderthalb Stunden, die einem strukturierten Interview-Leitfaden folgen, können Sie viel erfahren, was Sie vorher nicht wussten oder nicht einordnen konnten. Vielleicht bauen Sie sogar eine kurze gemeinsame Brainstorming-Session ein, um Medienkanäle offen zu legen und Bedürfnisse, Wünsche und Barrieren besser zu verstehen.

3. Wie erreiche ich die Zielgruppe(n)?

Merke: So vielfältig wie die Zielgruppen sind die möglichen Kommunikationsmaßnahmen.

Um sich einen Überblick über die zur Verfügung stehenden Medien zu verschaffen, hilft ein Blick in den Werkzeugkoffer der Werbebranche, die Medien in drei Kategorien einteilt: Owned, Bought und Earned Media.

Meine Medien, deine Medien

Owned Media meint alle hauseigenen Kanäle der Organisation bzw. der Kommunalverwaltung. Dazu gehören die eigene Webseite, Newsletter, Flyer, Broschüren, Postkarten, Flaggen oder Schilder am Haus, eigene Aktionen, eigene Veranstaltungen, Vorträge, Give-Aways, Pressemitteilungen, E-Mail-Signaturen, Social Media-Kanäle etc. Dies sind in der Regel Kanäle, die für Sie mit verhältnismäßig niedrigen Kosten verbunden sind. Wann und wie oft welche Botschaften lanciert werden, entscheiden Sie bzw. Ihre Organisation unabhängig von anderen.

Bought Media bezeichnet jegliche Form bezahlter Werbung, darunter Anzeigen in Print- und Online-Medien, Poster, Online-Banner, Spots und Filme in Radio, Fernsehen oder Kino, Sponsoring, Messestände, Promotions, Facebook Push-Benachrichtigungen, Google AdWords und anderes mehr. Die Platzierungen sind mit Kosten verbunden – aber Sie bekommen in der Regel eine im Vorfeld planbare Leistung, nämlich eine einschätzbare Reichweite der Botschaft. Hier sind Sie und Ihre Organisation abhängig von Angebot, Preis, Verfügbarkeit und Terminen, die von anderen vorgegeben werden (Verlage, Portale, Veranstalter).

Earned Media sind Berichterstattungen, die „verdient“ wurden, zum Beispiel Artikel in der Tages- oder Fachpresse, Radio- und Fernsehberichte, Artikel auf Fachportalen und Webseiten anderer Anbieter, Likes und geteilte Inhalte in Social Media usw. Bezogen auf die virtuelle Welt bezeichnet Earned Media das Phänomen, dass Nutzer*innen die Inhalte einer Marke oder Institution selbst verbreiten und Organisationen sich durch gute Inhalte sozusagen Reichweite in Sozialen Netzwerken verdienen. Earned Media ist der Olymp der Marken- oder institutionellen Kommunikation. Diese „verdiente Aufmerksamkeit“

ist an sich kostenfrei, aber natürlich mittelbar mit Kosten verbunden – denn in der Regel gibt es sie nur für kreative, neue, überraschende Botschaften oder Formen ihrer Vermittlung. Denken Sie an spektakuläre Aktionen von Greenpeace oder Amnesty International – oder an die „Bauernregeln-Kampagne“ des Bundesumweltministeriums für nachhaltige Landwirtschaft.

Den Effekt und die Reichweiten von Earned Media können Sie nicht planen – Sie sind angewiesen auf die Aufmerksamkeit von Journalist*innen, Sendern, Verlagen, Portalen. Sie können auch nicht beeinflussen, ob Ihre Aktionen positiv oder negativ aufgegriffen und dargestellt werden. Gute Kontakte in Redaktionen und regelmäßige Netzwerkpflge können hier helfen.

Nota bene: Ob Ihre Botschaft angenommen und in Ihrem Sinne von Ihrer Zielgruppe aufgegriffen wird,

ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Ist sie relevant? Kommt sie zum richtigen Zeitpunkt? Befriedigt sie ein Bedürfnis? Ist sie einfach oder zu komplex? Bedenken Sie, dass ein Sender*innen-Empfänger*innenmodell wie „Appell → Ausführung“ in der Regel nicht funktioniert.

Eine Seite als Strategie und Sprungbrett für Ideen

Creative Brief als Planungstool

Der Creative Brief wird in Kommunikationsagenturen genutzt, um für die Kreativ-Abteilungen (Texter*innen, Graphic Designer*innen, Content-Manager*innen) und Planungsabteilungen (Mediaplanung online, offline) die im Vorfeld mit den Auftraggeber*innen festgelegte Kommunikationsstrategie auf den Punkt auf einer Seite zusammenzufassen. Die verwendeten Leitfragen können aber auch zur Orientierung während der Planung dienen.

Bestandteile eines Kreativ-Briefings

Hintergrund: Worum geht es bei dem Angebot oder der Dienstleistung? Was ist das Hauptthema? Wie ist die Ausgangssituation? Gibt es zu erwartende Hindernisse?

Beispiel: Eine kommunale Weiterbildungseinrichtung hat festgestellt, dass die Zusammensetzung der Kursteilnehmenden nicht der Bevölkerungsstruktur in ihrem Einzugsgebiet entspricht. Manche Gruppen sind deutlich unterrepräsentiert. Das Team hat sich vorgenommen, zunächst eine dieser Gruppen – Frauen mit Migrationshintergrund – anzusprechen, um ihre Repräsentanz in den Angeboten zu erhöhen. Es besteht eine ungefähre Vorstellung von der Zielgruppe, und es wird vermutet, dass die Sprache eine der größten Herausforderungen bei der Ansprache der Frauen sein könnte, ggf. auch fehlende finanzielle Mittel für die Bezahlung der Kursgebühren.

Ziel der Kommunikation: Was wollen wir insgesamt erreichen? Was wollen wir konkret bei der Zielgruppe erreichen – wollen wir informieren, sensibilisieren, motivieren? Was steht im Vordergrund? Wie können die Ziele später gemessen werden?

Beispiel: Die Botschaft erreicht die Zielgruppe. Frauen mit Migrationshintergrund sollen den Bildungsträger kennen und das Angebot in seiner Gesamtheit besser wahrnehmen, d.h. über die Deutschkurse hinaus. Der Anteil der Frauen mit Migrationshintergrund am Kursangebot soll in den nächsten zwei Jahren um 5% steigen.

Zielgruppe: Wen wollen wir ansprechen?

[Wenn Sie bereits eine Persona entwickelt haben, können Sie auf diese Beschreibung zurückgreifen.]

Beispiel: Frauen mit Migrationshintergrund, sowohl kürzlich zugewanderte als auch länger ansässige, mit Kindern



Botschaft: Was möchten wir vermitteln?

Beispiel: Du kannst dich mit [Name der Kommunalen Weiterbildungseinrichtung] ganz einfach weiterbilden. (Das ist gut für dich, für dein Einkommen und das deiner Familie – und macht sogar Spaß!)

Versprechen und Begründung: Warum sollte die Zielgruppe unser Angebot in Betracht ziehen? Und warum sollte sie glauben, was wir versprechen? Können wir einen „Beweis“ bieten?

Beispiel: Absolventinnen unserer Kurse aus der Zielgruppe bestätigen den Nutzen und zeigen Beispiele für (beruflichen) Erfolg oder Anerkennung in einer Gemeinschaft.

Bedürfnis: Welches Bedürfnis unserer Zielgruppe sprechen wir an oder erfüllen wir?

[Hier können Sie die bereits formulierten Bedürfnisse und Hindernisse nutzen.]

Beispiel: „Ich möchte gerne andere Menschen kennen lernen und dabei noch etwas lernen. Aber im Verein um die Ecke geht das nur abends, und da möchte ich bei meiner Familie sein.“ Unsere Lösung: Wir bieten Kurse zu allen Tageszeiten an, so dass auch Mütter teilnehmen können. Wir haben ein großes Angebot an Kursen im kreativen Bereich, in die unterschiedlichste Menschen kommen.

Nutzen: Welchen faktischen und welchen emotionalen Nutzen haben die Menschen von unserem Angebot?

Beispiel: faktischer Nutzen – je nach Wahl des Kurses Verbesserung beruflicher Chancen, Verbesserung des Fitness-/Gesundheitszustands, Ausbau der sozialen Kontakte, ...; emotionaler Nutzen – Erhöhung des Selbstwertgefühls/der Selbstwirksamkeit, Anerkennung, „mal etwas anderes“ erleben, ...

Tonalität: Wie sprechen wir unsere Zielgruppe an, welche Sprache, welchen „Ton“ wählen wir?

Beispiel: leicht verständlich, vertrauenserweckend, offen und sympathisch, keine direkte Nennung der Zielgruppe (Nicht: „Unsere Angebote stehen auch Frauen mit Migrationshintergrund offen.“). Hier auch entscheiden, in welcher Sprache oder welchen Sprachen kommuniziert wird.

Medien: Über welche Medien und Kanäle wollen wir unsere Zielgruppe erreichen?

Beispiel: direkte Ansprache über Multiplikator*innen an den Aufenthaltsorten, Aushänge in Supermärkten und an anderen Aufenthaltsorten der Zielgruppe, über die Deutschlehrkräfte in unseren Sprachkursen, WhatsApp, über ehemalige Deutschkurs-Strukturen, kulturelle Veranstaltungen, ...

Budget: Über welche Mittel verfügen wir?**Timing: Was wollen wir wann umsetzen?**

Creative Brief: Briefing-Vorlage

DATUM | ANSPRECHPERSON/KUND*IN, Telefon, E-Mail

PROJEKTBESCHREIBUNG: Projektname/ggf. übergeordnetes Thema/Hintergründe in 5 Zeilen.

KOMMUNIKATIONSZIEL: Was soll durch die Maßnahme/n kommunikativ bei der Zielgruppe erreicht werden?

ZIELGRUPPE: Wer soll mit der Kommunikationsmaßnahme erreicht werden? Wer ist ggf. Hauptzielgruppe, wer Nebenzielgruppe? (Soziodemografie, ggf. Hinweise zum Medienverhalten, „Persona“)

CONSUMER INSIGHT: Welches relevante Problem löst das Produkt/der Botschaftsinhalt für die Zielgruppe, was sind Barrieren, die sie davon abhalten etwas zu tun?
(„Ich möchte ... (Erwartung/Wunsch) aber ... (hindert mich).“)

BEGRÜNDUNG/REASON WHY: Welche Argumente/Fakten können die Botschaft untermauern?
(Beweisbare Daten/Studien)

BENEFIT: Welche(n) Vorteil(e) hat die Zielgruppe durch die vermittelten Inhalte/das Produkt?

HAUPTBOTSCHAFT: Bitte in einem kurzen Satz – was ist die wichtigste Aussage der Kommunikationsmaßnahme, die die Zielgruppe verstehen/lernen soll?

TONALITÄT: Welche sprachliche „Tonart“ ist für die Zielgruppe am ansprechendsten?
(Humorvoll, zurückhaltend, formell ...)

TIMING: Wann ist die Aktion/Veröffentlichung geplant? Welche internen Timings sind zu beachten?

MUSS/MANDATORYS: Was muss bedacht/verwendet werden?
(z.B. bestimmte Logos, Farben, gibt es evtl. „No-Gos“?)

MEDIEN / MEDIAPLANUNG: Bitte notieren Sie hier Kanäle, die für Kommunikation/Mediaplanung bedacht werden sollen.

BUDGET: Welches Budget steht für die Aktion/das Projekt zur Verfügung in EUR, Netto?

Texte entwerfen

Jetzt geht es in die konkrete Umsetzung und an den ersten Textentwurf. Vermitteln möchten Sie die Hauptbotschaft Ihres Vorhabens. Vielleicht hilft Ihnen dafür diese Vorlage.

Zielgruppe:	Tonalität:
Überschrift: [maximal 32 Zeichen, inkl. Leerzeichen]	
Fließtext: [maximal 200 Zeichen, inkl. Leerzeichen]	

Checkliste: An alles gedacht?

Während und am Ende des Planungsprozesses lohnt es sich, immer mal wieder innezuhalten und sich zu vergewissern, dass man noch auf dem richtigen Weg ist und alles bedacht hat. Dafür kann eine Checkliste hilfreich sein:

Inhalt	
<input type="checkbox"/>	Strategie: Sind die Argumente relevant für die Zielgruppe?
<input type="checkbox"/>	Texte: interessant, relevant und verständlich?
<input type="checkbox"/>	Bilder: ansprechend für die Zielgruppe?
<input type="checkbox"/>	Nutzungsrechte: geklärt?
<input type="checkbox"/>	Haltbarkeit: Infos über längeren Zeitraum aktuell?
Verpackung	
<input type="checkbox"/>	Aufbereitung: anschaulich?
<input type="checkbox"/>	Layout: ansprechend?
<input type="checkbox"/>	Medium: zielgerichtet?
Organisation	
<input type="checkbox"/>	Timing geplant?
<input type="checkbox"/>	Produktion: durchdacht?
<input type="checkbox"/>	Druck, Shooting, Dreh: professionell vorbereitet?

Exkurs: Innovative Kommunikationsstrategien

Guerilla Marketing

Guerilla Marketing ist eine Kommunikationsform, die von Überraschungseffekten lebt. Beim Guerilla Marketing werden Botschaften besonders aufmerksamkeitsstark inszeniert, meist im öffentlichen Raum. Oftmals kommt beim Guerilla Marketing nur ein überschaubares Budget zum Einsatz, mit dem dennoch eine größtmögliche Wirkung erzielt werden soll. Beim Guerilla Marketing wird Werbung auf Gegenständen und an Orten platziert, bei denen Konsumenten nicht unbedingt mit Werbung rechnen, die über die Aktion mit dem Thema in Beziehung gesetzt werden. Die Möglichkeiten für Werbeträger sind dabei sehr vielfältig. Sie reichen von der Werbung auf Alltagsgegenständen wie Bierdeckeln oder Rolltreppen über Installationen bis hin zu Straßenaktionen (wie z.B. Flashmobs). Durch innovative Werbeformen sollen die Zielpersonen emotional angesprochen werden, etwa weil sie lachen müssen, überrascht oder schockiert sind. Häufig bewegen sich Guerilla Maßnahmen, daher die Bezeichnung, am Rande des Erlaubten – das macht sie so spektakulär. Die Konsequenzen sollten auf jeden Fall immer gegen die Aufmerksamkeitswirkung abgewogen werden.

Gut, natürlich, wenn man die Stadt auf seiner Seite hat.

Einige Beispiele finden Sie in dieser Broschüre der Stadt Saarbrücken:

Landeshauptstadt Saarbrücken (Hrsg.):

„Vielfalt ins Gespräch bringen. PatchWorkCity“, <https://www.saarbruecken.de/media/download-5d033817abea7>

Die Stadt Saarbrücken hat 2018 die Kampagne „PatchWorkCity. Zusammenleben in Vielfalt“ umgesetzt. Dazu sind zahlreiche Dialogformate entwickelt und durchgeführt worden. Um die

Bürger*innen aufmerksam zu machen und ins Gespräch zu kommen, haben sich die Initiator*innen unterschiedlicher Guerilla-Marketing-Ideen bedient. Die Broschüre dokumentiert die Kampagne und lädt ausdrücklich zur Nachahmung ein.

Casual Learning

Finep, Projektträger und Beratungsorganisation im entwicklungspolitischen Bereich, hat den Bildungsansatz „Casual Learning“ entwickelt. Ziel war es, Zielgruppen anzusprechen, die mit üblichen Kommunikationsformaten wie Flyer, Broschüren und Veranstaltungen für die Themen von finep schwer zu erreichen waren. Casual Learning spricht die Menschen an Orten an, an denen sie sich gewöhnlich aufhalten, und platziert die Botschaften und Inhalte zum Beispiel auf Gegenständen des täglichen Bedarfs.

In der unten genannten Broschüre werden das Konzept und einige Beispiele vorgestellt, und auf der Webseite <http://labor-entwicklungspolitik.de/> sind alle umgesetzten Ideen praxisnah beschrieben.

finep – forum für internationale entwicklung + planung: „Labor Entwicklungspolitik. Neue Form(e)n der entwicklungspolitischen Bildungsarbeit mit Casual-Learning“, https://finep.org/media/180112_casual_learning_broschuere.pdf

Casual Learning kam auch zum Einsatz bei dem interkulturellen Projekt „Umweltbildung: ganz einfach interkulturell“, in dessen Rahmen Menschen mit Migrationshintergrund zu Natur- und Umweltschutzthemen angesprochen werden. Auf der Webseite finden Sie die konkreten Aktionen mit Umsetzungsanleitung zum Download.

<https://finep.org/ubikul>

4. Wirkung prüfen: „Na, wie war ich?“

Merke: Überprüfen Sie Ihren Kurs, sonst landen Sie vielleicht im falschen Hafen.

Den Erfolg einer Maßnahme zu überprüfen ist unbedingt sinnvoll und notwendig. Denn natürlich möchten Sie wissen, ob Sie die Ziele Ihrer Kommunikationsstrategie oder Kampagne erreicht haben. Ist das nicht der Fall, verändern Sie beim nächsten Mal Ihre Vorgehensweise. Haben Sie Ihre Ziele erreicht – wunderbar, dann können Sie so weitermachen. Deshalb bietet es sich an, bei der Planung der Kommunikationsstrategie die Evaluation gleich mitzudenken und zu überlegen, welche Wirkungen mit welchen Methoden und mit wieviel Aufwand Sie messen wollen bzw. überhaupt können.

Über das Thema Wirkungsmessung sind zahlreiche Bücher und Handreichungen¹⁵ veröffentlicht worden, so dass eine ausführlichere Beschäftigung damit diesen Rahmen sprengen würde. Deshalb an dieser Stelle nur so viel: Aufwand und Nutzen der Wirkungsmessung sollten in einem für Sie überschaubaren Verhältnis stehen. Wenn Sie, um auf das Beispiel im Creative Brief zurückzugreifen, mit Ihrer Maßnahme eine Erhöhung des Anteils der Frauen mit Migrationshintergrund in Ihren Kursen anstreben, könnten Sie bei jeder Neuanmeldung fragen, wo die Interessentin von dem Kurs erfahren hat. Haben Sie Social Media für die Verbreitung Ihrer Botschaft gewählt, können Sie nachvollziehen, wie sich Ihr Post verbreitet hat – wie viele Likes hat er bekommen, wie oft ist er geteilt worden, wie viele Antworten oder Kommentare hat er hervorgerufen? Auf diese Weise erhalten Sie mit relativ geringem Aufwand einige wichtige Anhaltspunkte über den Erfolg Ihrer Maßnahme.

Wenn es Ihnen jetzt in den Fingern kribbelt und Sie gleich morgen Ihr Team zusammentrommeln, um die geschilderten Instrumente von Persona über Creative Brief und Ideenbrainstorming auszuprobieren, hätten wir jedenfalls unser Ziel erreicht.

Oliver Oest ist Mit-Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der Berliner Werbeagentur Tinkerbelle. Tinkerbelle ist eine Kreativagentur, die u.a. für Bundesministerien und Kommunen wie auch für Marken und den Mittelstand Ideen konzipiert und umsetzt. Daneben führt die Werbeagentur Kunden-Seminare und Inhouse-Trainings zu vielfältigen Kommunikationsthemen an. Oliver Oest ist Dozent an der Miami Ad School, der Hamburg School auf Ideas und der Steinbeis School of Management and Innovation.

15 Siehe beispielsweise das kostenfrei erhältliche „Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen“ der Phineo gemeinnützige AG, <https://www.phineo.org/kursbuch-wirkung>

4. Teilhabe und Zusammenhalt im Kontext sozialer Segregation: Beteiligungsstrukturen, Netzwerke und öffentliche Räume

Angesichts der (Flucht-)Zuwanderung in den vergangenen Jahren mussten die Kommunen erhebliche Herausforderungen bewältigen. Die Voraussetzungen dafür waren und sind jedoch verschieden. In unterschiedlichem Ausmaß müssen Kommunen – oder einzelne Quartiere – mit gesellschaftlichen Veränderungen wie Zu- oder Abwanderung und anderen demografischen Entwicklungen oder mit wirtschaftlichem Strukturwandel und manchmal positiven, häufig negativen Folgen für den Arbeitsmarkt umgehen. Durch diese gesellschaftlichen Umbrüche haben sich die sozioökonomischen Lebensbedingungen zwischen und in den Kommunen in den letzten Jahren weiter ausdifferenziert und das Auseinanderdriften von Teilhabechancen und -möglichkeiten nochmals verstärkt. Häufig kommen mehrere Bedingungsfaktoren von ungleichen Teilhabechancen zusammen und verfestigen prekäre Lebenslagen in bestimmten Sozialräumen.

Die sich nach Einkommen, Bildungsstand, Herkunft, Religion, kulturellen Ausdrucksformen uvm. unterscheidenden Bevölkerungsgruppen leben häufig in getrennten Lebenswelten und begegnen sich nur selten. Auch das macht „Vielfalt“ in einer Gesellschaft aus. Verfolgt man aber das übergeordnete Ziel gesellschaftlichen Zusammenhalts und einer inklusiven Gesellschaft, die alle Gruppen einbezieht, gilt es, der zunehmenden Polarisierung und sozialen Segregation zu begegnen. Vor diesem Hintergrund reichte das vierte Arbeitsfeld der Projektarbeit über die Organisation der Kommunalverwaltung – und

Beteiligungsstrukturen, Netzwerke und öffentliche Räume

- Stärkung von Beteiligung und Partizipation
- Stärkung von Netzwerken aus Verwaltung und Zivilgesellschaft
- Sensibilisierung für die Bedeutung öffentlicher Räume für Teilhabe und Zusammenhalt

den Fokus auf migrationsbedingte Vielfalt – hinaus und in den Sozialraum hinein. Am Beispiel eines Stadtteils in Pirmasens wurde untersucht, welche Ansatzpunkte erforderlich sind, um abgehängten Bevölkerungsgruppen Teilhabechancen sowie Perspektiven für eine Integration in die Stadtgesellschaft zu eröffnen. Dies im Sinne des bereits andernorts in dieser Publikation zitierten Integrationsverständnisses von Naika Foroutan, die als Sinn und Ziel von Integration „eine gleichberechtigte ökonomische, rechtliche und politische Partizipation aller Bürger*innen an den zentralen Gütern der Gesellschaft (...) zum Zwecke der Herstellung von Chancengleichheit (...) und des Abbaus von Diskriminierung und Ungleichheit“ sieht und darauf hinweist, „dass Integration keine Frage der kulturellen, ethnischen, religiösen oder nationalen Herkunft alleine ist, sondern genauso eine Frage von Schicht und Klasse, Gender, sexueller Orientierung, etc.“¹⁶

Ein zentrales Fazit der nachfolgend beschriebenen Lernerfahrungen liegt darin, dass hierbei – neben

16 Naika Foroutan: Brauchen wir den Integrationsbegriff noch?, abgerufen 2. September 2020, von <https://www.bpb.de/gesellschaft/migration/kurzdosiers/205196/brauchen-wir-den-integrationsbegriff-noch>

einer breiten Palette von anderen wichtigen Faktoren und Handlungsansätzen – eine ganzheitliche Herangehensweise und demzufolge ressortübergreifende Kooperationsstrukturen aus institutionellen und zivilgesellschaftlichen Akteuren, städtischen Akteuren und freien Trägern, Professionellen und Ehrenamtlichen eine wichtige Bedeutung haben. Darüber hinaus sind „Gelegenheitsstrukturen“ erforderlich, wo sich Menschen mit unterschiedlichen sozialen, demografischen und kulturellen „Hintergründen“ über ihre eigenen Milieus und Communities hinaus begegnen, an etwas Gemeinsamen mitwirken und dadurch eine soziale Verbundenheit im Stadtteil entwickeln.

Orte wie das Bürger*innenzentrum im oben erwähnten Quartier von Pirmasens können als das gelten, was Professorin Felicitas Hillmann in einem weiteren Beitrag in diesem Kapitel als „Möglichkeitssorte“ oder – mit ihrem spezifischen Fokus auf die städtische Migrationsgesellschaft – als „produktive Orte migrationsbedingter Vielfalt“ bezeichnet. In ihrem Beitrag geht sie der Frage nach, wo und wie im öffentlichen Raum ein Miteinander erzeugt und „neue Formen der Teilhabe entwickelt werden“ können, um „Gruppen, die sonst außen vor bleiben würden, einen Weg in die Stadtgesellschaft [zu] ermöglichen“¹⁷.

Lernerfahrungen aus der Projektumsetzung in Pirmasens

In der Stadt Pirmasens schlägt sich der in den 1980er Jahren durch den Niedergang der Schuhindustrie ausgelöste Strukturwandel immer noch in der prekären sozialen Lage vieler Menschen nieder. Langzeitarbeitslosigkeit und Sozialhilfebezug haben dazu geführt, dass in der nachfolgenden Generation dieser Familien das Bildungsniveau häufig niedrig ist, keine Berufsabschlüsse erreicht werden und sich so die Spirale geringerer Teilhabechancen weiter fortsetzt. Überdurchschnittlich hohe Zuzugszahlen von Flüchtlingen, die in Pirmasens vergleichsweise billigen Wohnraum, aber nur schwer Beschäftigungsmöglichkeiten fanden, haben die sozialen Herausforderungen noch erhöht. Antworten auf die Frage, wie soziale Segregation überwunden und gesellschaftlicher Zusammenhalt gefördert werden kann, werden unter diesen Vorzeichen umso dringlicher benötigt. Tatsächlich gibt es in Pirmasens viele Akteure, Strukturen und Maßnahmen, die genau dies erreichen wollen. Der Beitrag des Projekts sollte darin bestehen, Erfahrungen zu bündeln, auszuwerten und zu weiteren Erkenntnissen zu gelangen.

Die Projektarbeit bezog sich auf ein Stadtquartier, das keinesfalls als „benachteiligt“ oder gar als „sozialer Brennpunkt“ charakterisiert bzw. stigmatisiert werden darf. Zur Quartiersbevölkerung gehört

allerdings auch eine beträchtliche Anzahl von benachteiligten Menschen, die nur sehr eingeschränkt Zugang zu Gütern und Dienstleistungen haben und bei denen sich – und dies ist zentral – häufig sozial prekäre Lebensbedingungen mit einem verfestigten Gefühl der Chancen- und Perspektivlosigkeit verbinden. Im Rahmen von leitfadengestützten Telefoninterviews mit zentralen Akteuren im Stadtteil (u.a. Fach- und Leitungskräfte von Schulen, Kitas, weiteren Bildungseinrichtungen, Beratungsstellen, Trägern der Kinder- und Jugendhilfe, Freizeiteinrichtungen und eines Bürgerzentrums sowie ehrenamtlich Engagierte) wurden zentrale Barrieren gesellschaftlicher Teilhabe dieser Menschen identifiziert, die breite Palette bestehender Angebote erfasst sowie Anhaltspunkte für weitere Unterstützungsbedarfe wie auch über nutzbare Ressourcen gewonnen. Im Folgenden werden ausgewählte Ergebnisse der Interviews zusammengefasst.

Multi-Problemlagen erfordern einen ganzheitlichen, ressortübergreifenden Ansatz

Die schwierige Situation von benachteiligten Menschen im betrachteten Stadtquartier resultiert aus einem breiten Spektrum von – sich teilweise wechselseitig bedingenden und verstärkenden

17 Felicitas Hillmann: S. 44 dieser Publikation

– Problemdimensionen, die sich über einen langen Zeitraum, teilweise generationsübergreifend, verfestigt haben. Häufig verbinden sich dabei Aspekte einer prekären sozialen Situation – u.a. niedrige Bildungs- und fehlende Ausbildungsabschlüsse, Langzeitarbeitslosigkeit, unzureichende Wohnsituation, gesundheitliche Probleme etc. – mit weniger sichtbaren psychosozialen Problemen wie geringem Selbstbewusstsein, Ängsten, Schwierigkeiten bei der Gestaltung sozialer Beziehungen, Antriebslosigkeit etc. Punktuelle Unterstützungsleistungen – zumal wenn sie sich nur auf unmittelbar erkennbare Bedarfslagen beziehen – erweisen sich vor diesem Hintergrund (bestenfalls) auch nur punktuell als erfolgreich. Viele Bemühungen im Quartier zur Verbesserung einzelner Facetten der prekären Lebensumstände werden so immer wieder durch andere Problemdimensionen ausgebremst und führen häufig zu keiner nachhaltigen Veränderung.

Mangelndes Selbstwirksamkeitserleben

Viele Barrieren für eine gleichberechtigte soziale Teilhabe können unter der Überschrift eines mangelnden Selbstwirksamkeitserlebens zusammengefasst werden. Dieser Mangel kann z. B. als Folge von Bildungsbenachteiligung – einhergehend mit schlechten Chancen auf dem Arbeitsmarkt –, als Folge einer mangelnden Alltagskompetenz für das Zurechtkommen in der Gesellschaft oder infolge einer psychischen Erkrankung entstehen.

Die Möglichkeit, vorhandene Ressourcen und Potenziale von sozial Benachteiligten im Stadtteil zu mobilisieren – als eine Voraussetzung dafür, das eigene Leben selbst wieder stärker in die Hand zu nehmen – wurde von den Interviewten sehr unterschiedlich eingeschätzt. Gelingen könnte dies demnach bei einer Gruppe von Personen, die grundsätzlich den Wunsch haben und bereit sind, ihren Status zu verbessern. Da sie über einen langen Zeitraum keiner Beschäftigung nachgegangen sind und sich ihrer Kompetenzen nicht (mehr) bewusst sind, trauen sie es sich nicht zu, von sich aus aktiv zu werden. Viele möchten ein selbstbestimmtes Leben führen, wissen aber nicht, wie sie das angehen könnten. Sie brauchen Ansprache, Ermutigung und passende Möglichkeiten. In den Interviews kamen einige Beispiele guter Praxis zur Sprache – etwa ein Projekt, das Langzeitarbeitslosen sinnstiftende Tätigkeiten im Stadtteil vermittelte und ihnen dadurch den

Wiedereinstieg in die Arbeitswelt und die Wiedereindeckung eigener Fähigkeiten ermöglichte. In ähnlicher Weise würden zum Teil auch neu zugewanderte Menschen im Stadtteil Ermutigung, Möglichkeitsstrukturen und eine individuelle Begleitung im Alltag benötigen, da viele mit geringen Deutschkenntnissen und ohne ein soziales Netzwerk nach Deutschland kommen, sich deshalb zunächst wenig zurechtfinden und nicht selten an der schwierig zu bewältigenden Komplexität ihrer Umwelt scheitern.

Eine einfache Verweisberatung reicht für diese Personengruppen oft nicht aus, da entmutigte Personen die Angebote einer ihnen unbekanntem Institution aufgrund von sozialer Verunsicherung, Hemmungen und Ängsten von sich aus häufig nicht nutzen. Von zentraler Bedeutung sind hier vielmehr eine Begleitung oder zumindest Kontaktabahnung durch vertraute Personen sowie Angebote aufsuchender Beratung und Unterstützung an den Orten, wo die Adressat*innen leben und sich im Alltag aufhalten – etwa in Form von Außensprechstunden an Schulen oder informeller Beratung im Rahmen von Elternabenden. Der Aufbau von Vertrauensbeziehungen ist hier eine entscheidende Voraussetzung dafür, soziale Teilhabe im Alltag zu fördern. Ein solches Vertrauen können Bekannte und Freunde, aber durchaus auch Fachkräfte aufbauen, die ihrem Gegenüber das Gefühl vermitteln, dass er oder sie akzeptiert und wertgeschätzt wird.

Bei einer anderen Gruppe von Menschen funktionieren die Mobilisierung der eigenen Ressourcen den Interviews zufolge weniger gut. Dazu wurden Personen gezählt, die sich bereits generationenübergreifend im Hartz-IV-Bezug „eingerichtet“ hätten. Selbst geringste Hürden, die zahlreichen Angebote im Stadtteil in Anspruch zu nehmen, könnten von ihnen nicht überwunden werden, obwohl deren Nutzen für sie und ihre Kinder offensichtlich sei. Vielen gelinge es nicht, ihren eigenen Alltag und den ihrer Kinder zu strukturieren und es fehle der Antrieb zu einer grundsätzlichen Veränderung ihrer prekären Situation. Dem Schulsystem werde in dieser Gruppe meist wenig Bedeutung beigemessen und gegenüber den Kindern werde der Sinn eines regelmäßigen Schulbesuchs in Frage gestellt. Notwendige Arztbesuche der Kinder könnten aus eigener Initiative nicht sichergestellt werden, um nur ein weiteres von vielen genannten Beispielen anzuführen.

Für die Kinder in solchen Familien sei es umso wichtiger, dass sie in den von ihnen besuchten sozialen Einrichtungen regelmäßig Unterstützung und Angenommen-Sein erleben, damit sie größere Chancen hätten, die erforderlichen Voraussetzungen für eine Integration in die Gesellschaft (z. B. durch einen halbwegs regelmäßigen Schulbesuch) zu erwerben. Dabei könne es notwendig werden, Eltern, denen die intrinsische Motivation zur Unterstützung ihrer Kinder fehlt, extrinsisch zu motivieren – angesprochen wurde in diesem Zusammenhang das vorhandene Schulschwänzerkonzept der Stadt, mit dem Schulabsentismus vorgebeugt bzw. unterbunden werden soll.

Integrationspotential von Regeleinrichtungen

In den Interviews wurde durchgängig das hohe Integrationspotential von Regeleinrichtungen wie etwa Kindertagesstätten und Schulen hervorgehoben. Dazu sind gut ausgebildete Fachkräfte – wie Erzieher*innen und Lehrkräfte – erforderlich, die in der Lage sind, eine Beziehung zu Familien aufzubauen und diese zu gestalten, die Kinder und Jugendliche nicht ausschließlich nach ihrer (häufig mangelnden Schulleistung) bewerten, sondern ihr Augenmerk auf das Potential der Kinder, Jugendlichen und Eltern richten und die auch den Mut haben, sich auf „schwierige“ Kinder und Eltern einzulassen. Die Regeleinrichtungen müssen daher noch stärker darin unterstützt werden, Rahmenbedingungen und Orte zu schaffen, die einen Beziehungsaufbau ermöglichen und die dort tätigen Fachkräfte (durch Fortbildungen oder Coaching) auf ihre herausfordernden Aufgaben vorbereiten.

Verständigung als Herausforderung und bewusst zu gestaltende Aufgabe

Als eine spezifische Barriere für die gesellschaftliche Teilhabe von (neu) zugewanderten Menschen im Stadtteil wurde in den Interviews immer wieder vor allem die sprachliche Verständigung genannt. Aus einer Grundhaltung heraus, Verständigung unter Nutzung verschiedenster Möglichkeiten herstellen zu wollen, werden u.a. Handys und Tablets, Sprachmittler*innen und Dolmetscher*innen eingesetzt sowie Kinder- und Elternbücher in verschiedenen Sprachen zur Verfügung gestellt. Damit wird versucht, auch Eltern und Kinder mit fehlenden oder

geringen Kenntnissen der deutschen Sprache gut zu informieren und Ihnen den Zugang zu Beratung zu ermöglichen. Die Muttersprache der zugewanderten Menschen wird wertgeschätzt und als Bereicherung gesehen. In Kindertagesstätten wurden eine Eltern-Kind-Bibliothek mit mehrsprachigen Büchern aufgebaut oder Vorlesetage eingerichtet, an denen Eltern in ihrer Muttersprache und Erzieher*innen in deutscher Sprache im Wechsel vorlesen. Dennoch stellt die Sprachbarriere die Fachkräfte weiterhin vor Herausforderungen und es wurden in den Interviews zahlreiche Beispielsituationen benannt, in denen sich durch den fehlenden gemeinsamen Sprachraum trotz aller Bemühungen Grenzen der Verständigung zeigen.

Übergreifende Kooperationsstrukturen und Begegnungsorte

Angesichts der Komplexität der Faktoren, die die geringe Teilhabe einer beträchtlichen Anzahl von Menschen in dem hier betrachteten Stadtteil von Pirmasens bedingen, sind zweifellos Maßnahmen in vielen Handlungsfeldern notwendig. Als Quintessenz aus den Interviews haben sich vier Ansätze herauskristallisiert, die miteinander in Beziehung stehen.

Erstens genügt es nicht, nur an einzelnen Problemdimensionen anzusetzen. Vielmehr sind Unterstützungsangebote notwendig, die benachteiligte Menschen „ganzheitlich“ – sozusagen mit ihren „Multiproblemlagen“ – in den Blick nehmen.

Dies setzt zweitens eine gute (in Pirmasens vorhandene) Netzwerkstruktur voraus, die institutionelle und zivilgesellschaftliche Akteure, städtische Akteure und freie Träger, Professionelle und Ehrenamtliche umfasst. So kann Transparenz darüber hergestellt werden, wer welche Leistungen anbietet, um dieses Wissen an die Adressat*innen der eigenen Institution weitergeben zu können. Bei Bedarf können ferner aktiv Zugangswege zu den Leistungen der anderen Akteure geschaffen oder erleichtert werden. Darüber hinaus könnte eine Verständigung der Akteure auf ein gemeinsames Unterstützungskonzept eine noch engere einzelfallbezogene Verknüpfung der jeweiligen Leistungen ermöglichen. Als Ausgangspunkt jeder weiteren Planung könnte zunächst ein gemeinsames Verständnis darüber hergestellt werden, welche (potentiellen) Adressat*innen welche konkrete Unterstützung benötigen, welcher

einzelne Akteur aufgrund der jeweiligen Kompetenzen und Ressourcen welchen darauf bezogenen Beitrag leisten kann und wie diese Beiträge bestmöglich aufeinander abgestimmt werden können. Auch mehr oder weniger „eindimensionale“ Beratungsangebote einzelner Akteure könnten so in einen übergreifenden Unterstützungskontext und in ein gemeinsames Zielsystem eingebunden werden und dadurch eine größere Wirkung erzielen.

Ein dritter sinnvoller Ansatz wird darin gesehen, mit den eigenen Unterstützungsangeboten noch stärker dorthin zu gehen, wo sich die Zielgruppen der Angebote ohnehin bereits häufiger aufhalten. Ggfs. bedarf es dabei zunächst noch einer Ausweitung sehr niedrigschwelliger Anreize, damit die Zielgruppen diese Orte noch häufiger aufzusuchen. Geeignete Räumlichkeiten könnten Kitas oder Schulen sein oder auch – wie im betrachteten Quartier in Pirmasens – ein Bürger*innenzentrum, das mit seinen Angeboten gezielt die Bedürfnisse von benachteiligten Menschen anspricht. Da das aktive Aufsuchen von Regeldiensten sozialer Unterstützungsleistungen für zahlreiche Menschen eine (zu) hohe Hürde darstellt, scheint dies die beste, wenn nicht häufig die einzige Möglichkeit zu sein, Zugänge zu Unterstützungsangeboten zu verbessern und eine stärkere Inanspruchnahme dieser Angebote zu erreichen.

Viertens haben „Möglichkeitssorte“ wie das erwähnte Bürger*innenzentrum auch ohne die dort angebotenen Beratungs- und Unterstützungsleistungen eine große Bedeutung. Die in das Zentrum gehenden Menschen erfahren, dass sie dort willkommen sind, akzeptiert und respektiert werden und keine Begründung für ihr Dort-Sein abgeben müssen. In einem solchermaßen geschützten Raum bieten sich Gelegenheiten, soziale Interaktion zu erproben, Vertrauen zu anderen Menschen zu fassen und soziale Beziehungen mit ihnen aufzubauen. Auch wenn sich natürlich allein durch solche „weichen“ Faktoren soziale Segregation nicht überwinden lässt, sind sie doch eine wichtige Voraussetzung für soziale Teilhabe und gesellschaftlichen Zusammenhalt.

Gastbeitrag von Felicitas Hillmann

Die offene Stadt und ihre produktiven Orte migrationsbedingter Vielfalt

Die offene Stadt ...

Mit dem Einbruch der Corona-Krise, im Zuge des Lockdowns, zwangsweise zuhause, merkten wir alle, wie selbstverständlich wir uns im öffentlichen Raum bewegt hatten. Und wie sehr wir das brauchten. Nicht nur um einzukaufen, sondern vor allem, um nicht nur im eigenen Saft zu schmoren, sondern um in Kontakt mit der „Welt da draußen“ zu treten. Doch die öffentlichen Räume bergen Chancen wie Risiken gleichermaßen und sie sind Seismographen für gesellschaftliche Stimmungen. Anschläge auf Orte und Symbole der offenen Stadt (etwa eine Shisha-Bar am 19.02.2020 in Hanau, eine Synagoge in Halle oder aber in Wien am 03.11.2020) zeigen uns in krasser Form auch, wie fragil unsere gemischte Gesellschaft ist und wie stark Hass und Ablehnung unter einer vermeintlich ruhigen Oberfläche schwellen können. Sie artikulieren sich häufig in öffentlichen oder halb-öffentlichen Räumen. Das Thema der öffentlichen Räume ist kompliziert, ambivalent und so auch nicht zufällig ein Klassiker der Stadtforschung.

Der Umgang mit dem öffentlichen Raum stellt eines der wichtigsten Merkmale des Städtischen überhaupt dar und grenzt die dortige Lebensweise vom Land ab: „Der Magnet ist früher da als der Behälter, und diese Fähigkeit, Nicht-Ansässige an sich zu ziehen, damit sie nicht nur Handel treiben, sondern auch gesellig verkehren und geistige Anregungen erhalten, bleibt eines der wesentlichen Merkmale der Stadt. Sie zeugt von ihrer angeborenen Dynamik und steht damit im Gegensatz zu der eher starren und abgeschlossenen Gestalt des Dorfes, das dem, der von draußen kommt, feindselig begegnet“ (Mumford 1961: 9). Von Anbeginn an ist die Stadt also darauf angewiesen, dass ihre Bewohner den Weg der freiwilligen Zusammenarbeit und gegenseitigen Anpassung gehen (ebendort: 104). Die Gestaltung der öffentlichen Räume und der Umgang mit ihnen ist immer dann ein Thema, wenn sich etwas im gesellschaftlichen Gefüge insgesamt ändert.

Überspitzt kann man sagen: Die öffentlichen Räume regeln das „Drinne“ und „Draußen“ in der Stadtgesellschaft. Wer hat Zugang zu einem öffentlichen Raum und wer wird (nicht) toleriert? Sennett ist der Ansicht, dass Städte offene Zusammenhänge sein müssen, um gut funktionieren zu können. Dazu, so schreibt er, brauchen die Städter migrantisches Wissen. Die Städter können vom Migranten lernen, weil die sich in einer Umgebung neu orientieren müssen:

„Dem Migranten werden durch die Ortsveränderung neue Erlebnisse aufgezwungen. Wenn er überleben will, muss er einen erfahrenen Umgang mit der Ortsveränderung entwickeln und darf sie weder verleugnen noch ihrer möglicherweise zerstörerischen Kraft erliegen. Diese Balance macht die Erfahrung des Migranten aus. Alle Städter benötigen solches Migrantenwissen, sobald sie die Sicherheit des Vertrauten und Lokalen verlassen“ (Sennett 2018: 252).

Im Rückgriff auf Jane Jacobs (1961) geht Sennett davon aus, dass das gemeinsame Erleben, das gemeinschaftliche „Machen“ mehr zur Resilienz von Städten beitragen können als die vorgefertigten Stadtplanungen von oben in der Tradition einer funktionalen Charta von Athen. Soweit, so gut. Aber wie lässt sich so etwas in der Praxis gestalten? Die oben erwähnten Anschläge stellen Ausnahme-situationen dar, erzeugen aber dennoch Angst bei vielen Menschen. In der stadtsoziologischen Literatur gibt es seit langem immer wieder Warnungen, die „bunte Mischung“ nicht zu romantisieren (Zukin 2009). Auch sollte die bestehende Gefahr einer Gentrifizierung mit neuen Ausschlüssen durch die Aufwertung von Multi-Kulti in einem Stadtteil ernst genommen werden – wie dies in Großstädten wie Berlin, London oder Amsterdam zu beobachten ist (Zukin 2009; Hillmann, Bernt und Calbet 2017). Gibt es also Rezepte wie das Miteinander im öffentlichen Raum erzeugt werden kann, wie ein neues Projekt entstehen kann?

Stadtforscher wie Raco und Tasan Kok (2020) sprechen von „kuratierter Diversität“ und meinen damit,

dass die Lokalpolitiker von Großstädten wie Toronto oder London versuchen, vorherrschende Vielfalt zu sortieren und für die Stadtentwicklung in unterschiedlicher Weise gezielt nach innen oder außen nutzbar zu machen (2020: 50). Manchmal werden dazu halb-staatliche Institutionen wie Museen oder Schulen als Vermittlungsinstanzen eingesetzt. Auch Bibliotheken, Feste und Paraden eignen sich als Kristallisationspunkte im öffentlichen Raum, weil sie als neutrale Lern- und Kontaktorte dienen und häufig auch eine Dienstleistung bereithalten (Hillmann und Alpermann 2018: 102).

... und ihre produktiven Orte migrationsbedingter Vielfalt

Für die meisten kleinen und großen Städte ohne Migrationsgeschichte in Deutschland sieht die Realität bescheidener aus. Zwar verfügen sie über bestimmte Orte, an denen diese Balance zwischen Vertrautem und Fremden ausgehandelt wird, doch laufen die Bemühungen zunächst einmal unter „Konfliktprävention“ und unter „Interkultureller Kontakt mit Neuankömmlingen“ ab. Man denke nur einmal an die vielfältigen Aktionen der Zivilgesellschaft während der Hochphase der Fluchtmigration 2015 – 2017. Nach Einschätzung vieler haben genau diese Mikro-Interventionen dazu beigetragen, dass die Aufnahme so vieler Menschen in so kurzer Zeit überhaupt gelingen konnte. Typisch ist auch, dass es nicht unbedingt die schönen und angenehmen Orte sind, an denen diese Aushandlungsprozesse laufen, sondern die als unsicher empfundenen, marginalen Orte. Es sind also vorzugsweise die Nischen, an denen Neues entsteht, in der Regel in Folge von Konflikten. Der Begriff der „produktiven Orte migrationsbedingter Vielfalt“ legt die Betonung auf die Herstellung von Gemeinsamkeit und weniger auf die Beurteilung, ob das nun „Gut“ oder „Schlecht“ ist. Im Folgenden werden einige Beispiele für solche Orte in Berlin, d.h. einer Stadt mit einem großen Anteil an Zuwanderern, etwas genauer vorgestellt.

Im Sommersemester 2018 hatten Studierende der TU Berlin in einem Seminar in der Stadt- und Regionalplanung den Auftrag, solche produktiven Orte migrationsbedingter Vielfalt ausfindig zu machen. Gab es sie wirklich? Was waren ihre Merkmale? Standen sie für das, was man aus der Idee der offenen Stadt ableiten konnte: für das „Machen“? Die Aufgabe

der Studierenden war es, öffentliche Räume zu entdecken, die eine gewisse Unübersichtlichkeit aufwiesen und die für ein besonderes Miteinander standen. Die vorläufige Definition dieser Orte sah so aus:

„In den meisten Städten gibt es ‚produktive Orte‘, an denen durch die Zivilgesellschaft in Kombination mit bestehender Infrastruktur etwas angestoßen wird und ein neues, gemeinsames Projekt entsteht. Es sind Orte, an denen neue Wege und neue Formen der Teilhabe entwickelt werden, die Strahlkraft besitzen und langfristig zu einer gesamtstädtischen Erneuerung beitragen können.“

Die Studierenden wurden in unterschiedlichster Weise fündig. Sie entdeckten: einen Kinderspielplatz und eine internationale Schule, zwei Flüchtlingsunterkünfte, einen Thai-Markt im Park, ein Ramadan-Foodfestival, ein Cross-over-Restaurant, zwei Kulturclubs sowie zwei Initiativen der Verwaltung und des Quartiersmanagements. Die produktiven Orte konnten privat oder öffentlich sein. Im Vordergrund stand die oben beschriebene Qualität des Machens. Diese konnte jedoch auch schnell an ihre Grenzen stoßen – wie unsere Mini-Studie es schon zeigte.

Die Studierenden des TU-Seminar trafen auf institutionelle Kümmerer wie etwa das Quartiersmanagement. Sie fanden heraus, dass sich die Bewohner*innen schon für ihren Kiez einsetzten, dass aber Vorbehalte nur durch gemeinsame Arbeit abgebaut wurden. Kommunikation, Frühstücksrunden, Stadtfeste und regelmäßig tagende Gremien gehörten zur Alltagsarbeit dazu. Doch auch formale Formen wie der „Quartiersrat“ oder der „Aktionsfonds“ führten zu einem Gemeinschaftsgefühl. Dennoch: Gerade die schwierigen Zielgruppen waren nur mit großem Aufwand zu erreichen und die Problemursachen lagen außerhalb der Zuständigkeit des Quartiersmanagements. Aus unseren Gesprächen stammt dieses Zitat einer Quartiersmanager*in:

„Als wir hier starteten, war es ganz einfach, die Deutschen, also die deutschen Senioren, zu beteiligen und zu aktivieren, weil die einfach eh mal bei der Auftaktveranstaltung ‚Quartiersmanagement stellt vor‘ vorbeikommen und gucken: was gibt es denn hier neues? [...] Da kommen dann natürlich erstmal nur die Deutschen, weil die Leute mit einem Migrationshintergrund da einfach grundsätzlich

eine Barriere haben: Sprachbarriere, aber dann auch kulturell bedingt Autoritäten und bürokratische Vorgänge anders verstanden werden. Also deshalb Frauenfrühstück, um den Zugang zu kriegen, weil erfahrungsgemäß ist es so, wenn man die Familien kriegen will, muss man erstmal über die Frauen gehen und kommt so an die Familien, die Männer. [...] Wir achten auf einen Vielfaltsmix, dass wir Jung und Alt zusammenbringen“.

Es gab indes verschiedene Wege, Gemeinschaft von Alteingesessenen und Neuen wie auch Alten und Jungen, herzustellen. Oft genug waren dies ganz einfache Rezepte. Wie uns ein Mitarbeiter eines Treffpunkts erzählte:

„Also das mag vielleicht ein bisschen unübersichtlich sein, wenn man das so mitkriegt. Aber davon lebt dieser Ort. Es gibt nur so zwei oder drei Regeln hier, dass man respektvoll miteinander umgeht, keine Gewalt ausübt. Aber ansonsten möchten wir, dass die Menschen hier selber miteinander in Verbindung kommen und dann regeln“.

Es gab allgemeine Regeln im Umgang miteinander, „jeden Tag verschiedene Konflikte“ und der einzige Weg zu mehr Miteinander war die „Umsetzung von neuen Projekten“. Was bei der Zielgruppe „Kinder, Jugendliche und Schüler“ noch gut gelang, stieß an Grenzen, wenn zum Beispiel viele geflüchtete Menschen involviert waren. Sie waren in sehr vielen Fällen noch stark mit ihrer Traumatisierung durch die Flucht beschäftigt und sprachen von der Enttäuschung, im neuen Land nicht schnell genug zu reüssieren. Nur dann, wenn die Zivilgesellschaft sich hier in besonderem Maße an diesen Orten engagierte, konnte etwas Gemeinsames entstehen – etwa durch Nachhilfestunden für die Geflüchteten. Die institutionellen Macher berichteten den Studierenden, dass sie zu wenig Entscheidungsgewalt hatten, zu wenig Personal und Geld, dass wenig Kulturangebot vorhanden sei, aber gleichzeitig manchmal auch wenig Bedürfnis danach – die Gruppen an sich waren extrem heterogen und die Angebote führten nicht sofort zu echten Kooperationen untereinander. Der bürokratische Apparat wurde als zutiefst unflexibel empfunden. Kontakt mit der Nachbarschaft kam immer dann vor, wenn es eine Beschwerde gab. Hierin spiegelte sich in den Gesprächen der Studierenden mit den „Machern“ ein struktureller Wahrnehmungs-Bias: was gut funktionierte und sich

bewährte, wurde nicht extra hervorgehoben oder thematisiert, man fasste eher das in Worte, was nicht funktioniert. Störungen wurden stärker wahrgenommen als der Normalfall.

Abgesehen von den institutionell verankerten Projekten fanden die Studierenden viele Orte, die privat oder halb-privat organisiert waren. Meist handelte es sich um Essens- oder Kulturevents. Ähnlich wie bei den migrantischen Ökonomien, waren es oft Locations, die entweder Dinge verkauften, körperbezogene Dienstleistungen (Friseur, Kosmetik) anboten oder – dies war die gängigste Variante – besonderes Essen offerierten. Wenn das „Neue“ zelebriert wurde, entstand manchmal ein produktiver Ort, der auf den Stadtteil zurückstrahlte und an dem sich die Aktivitäten wiederholten. So dachten sich beispielsweise die Veranstalter*innen eines Foodfestivals, dass durch das gemeinsame Essen auch kulturelle Werte geteilt werden könnten. Hier ging es tatsächlich um das Machen, um's Teilen, um eine Mission:

„Es ist eine Mahlzeit, die man miteinander teilt. Es geht ums Teilen, und ja, das war etwas, das wir den Menschen zeigen wollten... Denn wenn Sie kein Muslim sind oder keine Ahnung von muslimischen Traditionen haben, bin ich mir nicht sicher, ob Sie bemerkt haben, dass es Ramadanzeit ist, zum Beispiel wenn Sie auf der Sonnenallee spazieren gehen. Aber eigentlich ist das sehr wichtig. Und man spürt irgendwie, es liegt etwas in der Luft. Ja, es liegt etwas in der Luft. Und ich möchte, dass die Leute anfangen, sich dafür zu interessieren. [...] Wir wollten mit dem Festival zeigen, dass Ramadan auch diese guten Werte hat und nicht nur Terroristen“.

Die Veranstalter*innen wollten eine kulturelle und soziale Mischung dadurch befördern, indem über das Essen geredet wurde. Sie nahmen dann wahr, dass sich das Festival im zweiten Jahr schon verändert hatte, weil mehr „Hipster“ kamen – so drückten sie sich aus. Um möglichst viele Menschen zu erreichen, wurden Flugblätter an ganz verschiedenen Orten ausgelegt, E-Mails an muslimische Organisationen gesendet und auch an interkulturelle Institutionen wie Schulen, aber auch Botschaften oder Websites, die Lebensmittel bewerben, angeschrieben. Facebook wurde als wichtigste Plattform genutzt, um die verschiedenen Communities zu erreichen.

Musikclubs zielten ebenfalls auf eine möglichst diverse Klientel. Doch anders als das Foodfestival konnten sie es sich nicht leisten, „zu nischig“ zu sein. Wichtig war ihnen, dass ein Freiheitsgefühl ermöglicht wurde – dies berichteten sie den Studierenden. Das angebotene Programm durfte aus wirtschaftlichen Gründen nicht zu weit weg von der anvisierten Klientel sein. Sie griffen in ihren Ausführungen selbst auf ein Klischee zurück:

„Das heißt, zu experimentell kann man an bestimmte Szenen auch nicht rangehen, also wenn jetzt bei uns ein afrikanischer Volkstanz vorgeführt wird, muss man sich überlegen: passt das bei uns rein? Kriegen wir dann Leute, die das interessiert?“

Die privaten Träger, etwa Restaurants, wollten selbst weitere Leute von außen anziehen, indem sie extra Events mit Künstler*innen organisierten – und hier unterscheiden sie sich nicht besonders von anderen Existenzgründern. Sie gebrauchten Diversität nur stärker als andere als Verkaufsargument, als kommerzielles Interesse. Das Personal war international, man zielte auf internationale Klientel und man wollte einen Platz finden. Sie nahmen Hürden wahr, die von anderen wahrscheinlich auch gesehen wurden, jedoch nicht so deutlich empfunden. Bevor der von ihnen – in kommerzieller Absicht geschaffene Ort – produktiv werden konnte im Sinne einer bewussten Einbeziehung von Diversität, mussten diese bürokratischen Hürden bearbeitet werden:

„Wir haben zwei Jahre gebraucht, um einen Platz zu finden, weil wir das deutsche System mit all seinen Vorschriften, die man ausfüllen muss, nicht gewohnt waren. In unserem Heimatland ist es auf diese Weise einfacher, sich selbstständig zu machen. Da wir anfangs kein Deutsch sprachen, hat es ziemlich lange gedauert, bis wir herausgefunden haben, was wir brauchen: einen ordentlichen Geschäftsplan; den Behörden alle Zertifikate vorzulegen, die sie verlangen; ein offizielles Unternehmen zu sein; einen Immobilienmakler zu beauftragen, einen Standort für uns zu finden. Wenn man richtig vorbereitet ist, ist es nicht mehr so schwer.“

Was man tun kann

Basierend auf den Erkenntnissen der Vielfaltsstudie (2018) schlagen Hillmann und Unzicker (2019) vor: „Warum nicht Beratungsangebote der Verwaltung,

Bildungsangebote unterschiedlicher Träger und kulturelle Veranstaltungen in einem Gebäude unterbringen, das überdies offen ist für informelle Treffen und Freizeitgestaltung? Je niedrigschwelliger, desto besser. Wichtig ist jedoch eines im Blick zu halten: Produktive Orte zeichnen sich dadurch aus, dass sie Möglichkeiten für das Unerwartete, Überraschende und Neue schaffen, sie lassen sich nicht top-down durchplanen und in ihrer Entwicklung voraussehen. Politik und Verwaltung können die Rahmenbedingungen begünstigen, Gruppen einbinden und ermutigen und so die Voraussetzungen schaffen. Entscheidend ist aber, den Prozessen und Aktivitäten tatsächlich Raum zu geben und Veränderungen zuzulassen. [...] Selbstorganisation, Selbstverwaltung und eine gewisse „Narrenfreiheit“ sind Grundvoraussetzungen für die Entwicklung produktiver Orte. Aufgabe der hauptamtlichen Strukturen ist es, den öffentlichen Raum so zu gestalten, dass er dies zulässt.“

Dem ist nichts hinzuzufügen. Außer vielleicht, dass es einen realistischen Blick auf die Möglichkeitsorte braucht: sie funktionieren dann gut, wenn es bei den Beteiligten die Bereitschaft zur Investition von kulturellem und sozialem Kapital gibt. Finanzielles Kapital war auch wichtig, vor allem aber eine institutionelle Verankerung. Die offene Stadt, wie Sennett sie sieht, die sich durch das „Machen“ auszeichnet, entsteht durch die oben beschriebenen Mikro-Interventionen in den Orten, die produktive Vielfalt zulassen können. Schwierig wird es da, wo die Rahmenbedingungen weniger günstig sind. Dort wirken auch die öffentlichen Räume weniger integrativ. Einen Grenzfall bilden die produktiven Orte migrationsbedingter Vielfalt, die in kommerzieller Absicht ins Leben gerufen werden. Gäbe es sie nicht, würden sicherlich Orte der Begegnung fehlen. Doch anders als die nicht-kommerziellen produktiven Orte migrationsbedingter Vielfalt bewirken sie eine Vorselektion ihrer Klientel und bieten daher wahrscheinlich wesentlich weniger Raum für Überraschungen. Eingangs hieß es, dass die öffentlichen Räume das „Drinnen“ und „Draußen“ in der Stadtgesellschaft regeln. Die produktiven Orte migrationsbedingter Vielfalt in den öffentlichen bieten im günstigsten Fall eine Art Beschleuniger im öffentlichen Raum, weil sie Gruppen, die sonst außen vor bleiben würden, einen Weg in die Stadtgesellschaft ermöglichen.

Literatur

Hillmann, Felicitas und Hendrikje Alpermann (2018): Kulturelle Vielfalt in Städten: Fakten – Positionen – Strategien. Gütersloh. Hg. Von Bertelsmann-Stiftung, Download unter <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/kulturelle-vielfalt-in-staedten/> (DOI: 10.11586/2018026)

Hillmann, Felicitas, Bernt, Matthias und Laura Calbet i Elias (2017): Von den Rändern her denken. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, 67. Jahrgang 48, S. 25–31.

Hillmann, Felicitas und Kai Unzicker (2019): Städte als Laboratorien des Umgangs mit kultureller Vielfalt. Nutzt die produktiven Orte! Kostenloser Download unter: https://www.vhw.de/fileadmin/user_upload/08_publicationen/verbandszeitschrift/FWS/2019/5_2019/FWS_5_19_Hillmann_Unzicker.pdf

Lewis Mumford (1963): Die Stadt. Geschichte und Ausblick. Kiepenheuer und Witsch, Köln, The City in History. Its Origins, its Transformations, and its Prospects, Harcourt 1961.

Raco, Mike und Tuna Tasan Kok (2020): A Tale of Two Cities: Framing urban diversity as content curation in London and Toronto. In: Cosmopolitan Civil Societies – an Interdisciplinary Journal. Vol 12. 1, p. 43–66. <https://epress.lib.uts.edu.au/index.php/mcs/article/view/7297>

Sennett, Richard (2018): Die offene Stadt. Hanser Berlin.

Zukin, S. (2009). Naked City: The Death and Life of Authentic Urban Places

Prof. Dr. Felicitas Hillmann war von 2015 bis 2020 als Gemeinsam berufene Professorin für das Fachgebiet „Urbane Transformation im internationalen Kontext“ an der TU Berlin, Institut für Stadt- und Regionalplanung, verantwortlich und leitete zudem die Forschungsabteilung „Regenerierung von Städten“ am Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung in Erkner. Zurzeit ist Sie Gast am Georg-Simmel-Zentrum für Metropolenforschung an der HU Berlin. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Fragen der internationalen Migration, Integration und Stadtentwicklung.

Impressum

Hannah Bonewitz, Thomas Koepf, Ursula Teupe, Claudia Vortmann (Hrsg.)

Gestaltung migrationsbedingter Vielfalt in der Kommune

Herausgeber:

Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz (ism) gGmbH
Flachmarktstraße 9, 55116 Mainz



Telefon: 06131 24041-10
E-Mail: ism@ism-mz.de

Förderung:

Das Projekt „Vielfaltsorientierte Personal- und Organisationsentwicklung für nachhaltige Integration“ wird gefördert aus dem Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds (AMIF) der Europäischen Union sowie durch die für Integration und Teilhabe zuständigen Ministerien der Länder Niedersachsen und Rheinland-Pfalz.



Niedersächsisches Ministerium
für Soziales, Gesundheit
und Gleichstellung



Rheinland-Pfalz
MINISTERIUM FÜR FAMILIE
FRAUEN, JUGEND, INTEGRATION
UND VERBRAUCHERSCHUTZ

Gestaltung:

Grafikbüro Peter Kaplan, Mainz, www.grafikbuero.com

November 2020



www.ism-mz.de

www.vopi-ism.de