

**Sorg, Uschi & Szoldatits, Franziska (2009). Umsetzung des Interkulturellen Integrationskonzeptes der Landeshauptstadt München. In: Zeitschrift Migration und Soziale Arbeit. 31. Jg. 2009, Heft 3/4. S. 179-182.**

Die Vollversammlung des Stadtrates der Landeshauptstadt München beschloss am 20. Februar 2008 einstimmig das Interkulturelle Integrationskonzept der Landeshauptstadt München. Dieser Verabschiedung ging ein langer Diskussionsprozess voraus. Die im Sozialreferat angesiedelte Stelle für interkulturelle Arbeit, die stadtweit für die Querschnittsaufgabe „interkulturelle Öffnung“ zuständig ist, war federführend und hat – gemeinsam mit allen Referaten – die jetzige Form des Integrationskonzeptes in einem intensiven Diskussionsprozess erstellt. Der Entwurf wurde auf mehr als 50 Veranstaltungen mit vielen gesellschaftlichen Gruppen – z.B. Wohlfahrtsverbänden, dem Ausländerbeirat, Migrantenorganisationen, Gewerkschaften – diskutiert.

Dem Interkulturellen Integrationskonzept geht eine sehr lange Tradition der Münchner Integrationspolitik und der interkulturellen Öffnung der Verwaltung voraus. Als erste deutsche Kommune hat München 1972 mit der von der Stadtentwicklungsbehörde veranlassten Ausländerstudie „Kommunalpolitische Aspekte des wachsenden ausländischen Bevölkerungsanteils in München“ eine gründliche Analyse der Folgen der zunehmenden Ausländer/innenbeschäftigung vorgenommen und entsprechende Konsequenzen und Maßnahmen zur Integration vorgeschlagen. In Folge dieser Studie wurde schon 1974 eine gewählte Interessensvertretung der ausländischen Arbeitnehmer/innen, der Münchner Ausländerbeirat, eingerichtet.

Seither hat sich viel bewegt. Die folgenden Beispiele stehen exemplarisch für die vielen qualifizierten interkulturellen Öffnungsprozesse der Stadt München:

Das Sozialreferat mit dem Stadtjugendamt als Vorreiter begann 1993, den Ansatz der interkulturellen Orientierung und Öffnung zu etablieren (Handschuck & Schröder 2000). Dadurch gelang schon sehr früh der Paradigmenwechsel von der Ausländersozialarbeit zur interkulturellen Orientierung und Öffnung. Hierzu gehört nicht nur eine verbesserte interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter/innen, sondern auch eine strukturelle Weiterentwicklung der Organisation. Integration wird als ein wechselseitiger Prozess verstanden, der Anstrengungen sowohl von der einheimischen als auch der zugewanderten Bevölkerung verlangt. Die interkulturelle Orientierung und Öffnung betrifft alle Arbeitsbereiche im Sozialreferat, von den Kinderkrippen bis zur Altenhilfe. Als eines von vielen Umsetzungsbeispielen seien hier interkulturelle Fortbildungen erwähnt, die derzeit in den sogenannten Sozialbürgerhäusern<sup>1</sup> stattfinden. Bis 2011 nehmen alle ca. 1850 Beschäftigten an diesen Fortbildungen teil. Weiter sei das Projekt Interkulturelle Qualitätsentwicklung im Sozialraum erwähnt, ein Angebot zur interkulturellen Öffnung freier Träger.

Auch die Münchner Ausländerbehörde arbeitet schon seit Langem am Prozess der interkulturellen Öffnung. Auf der Grundlage der Studie „Befragung der Besucherinnen und Besucher sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Ausländerbehörde München“ führte sie seit 1999 Verbesserungen zur Beratung und Information ihrer „Kund/innen“ ein. Dazu gehören u.a. die Einrichtung von Servicepoints in den Wartebereichen als Informationstheke und Anlaufstelle für einfache Sachbearbeitungen, die Einrichtung einer Telefonauskunftszentrale, fremdsprachige Formulare, (fremdsprachige) Informations- und Merkblätter zu wichtigen ausländerrechtlichen Themen, ein laufend gepflegtes Internetangebot mit aktuellen Informationen, ein E-Mail-Auskunftsbüro, das eine Rückmeldung an die oder den Anfragenden innerhalb eines Tages garantiert, Dolmetscher/innen vor Ort, die über 20 Sprachen abdecken, sowie ein Einarbeitungskonzept für neue Mitarbeiter/innen mit Fortbildungen zur „Interkulturellen Kompetenz“. Für die Migrationsberatung durch freie Träger wurde in der Ausländerbehörde ein eigenes Büro eingerichtet; das verkürzt die Wege für Ausländer/innen, die Rat und Hilfe suchen.

Schon seit Jahren wirbt die Stadt München mit dem Motto „Die Welt lernt bei der Stadt“ dafür, den Anteil von Auszubildenden mit Migrationshintergrund zu erhöhen. Dieses Ziel wurde durch die

<sup>1</sup> Sozialbürgerhäuser bilden die dezentrale Zusammenlegung aller sozialen Dienstleistungen mit der Arbeitsgemeinschaft für Beschäftigung München GmbH.

Veränderung des Bewerber/innen-Auswahlprozesses im Personal- und Organisationsreferat erreicht. Neu ist, dass soziale Kompetenzen - u.a. die interkulturelle Kompetenz - und Fremdsprachenkenntnisse im Vergleich zum früheren Auswahlprozess, bei dem allein die Schulnoten ausschlaggebend waren, stärker gewichtet werden. Dies führte im Ausbildungsberuf „Verwaltungsfachangestellte“ zu einer Erhöhung des Anteils der Auszubildenden mit Migrationshintergrund von 21 auf 40 Prozent. Für dieses vorbildliche Engagement erhielt die Stadt München 2007 den 1. Preis in dem von der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration ausgelobten Wettbewerb „Kulturelle Vielfalt in der Ausbildung“ in der Kategorie „Öffentlicher Dienst“. Im Dezember 2008 wurde der Preis ein weiteres Mal ausgeschrieben, diesmal zum Thema „Kulturelle Vielfalt am Arbeitsplatz“. München hat sich erneut beworben und gewann den 2. Preis in der Kategorie „Öffentlicher Dienst“.

Das Schul- und Kultusreferat erstellte 2006 den ersten Münchner Bildungsbericht. Wie der Deutsche Städtetag hervorhebt, war es der erste kommunale Bildungsbericht in Deutschland. Der Bericht orientiert sich am Bundesbildungsbericht, der vom Konsortium Bildungsberichterstattung der Kultusministerkonferenz herausgegeben wurde. Damit sind die enthaltenen Daten vergleichbar mit Bundesdaten. Bildungspolitik stellt eines der wichtigsten integrationspolitischen Handlungsfelder dar. Der Bildungsbericht liefert eine systematische Grundlage für eine wirkungsorientierte Bildungssteuerung. Vision aber auch konkrete Zielsetzung ist es, „auf der Basis der Bildungsberichterstattung eine zielgerichtete (Um-)Verteilung der eingesetzten sachlichen und personellen Ressourcen im Sinne einer wirkungsorientierten Bildungssteuerung zu erreichen.“

Im Referat für Arbeit und Wirtschaft wird das Projekt MOVA plus umgesetzt. Ziele des Projektes sind u.a. die Stärkung des Münchner Ausbildungsstandortes durch die Gewinnung von zusätzlichen Ausbildungsstellen bei Münchner Unternehmen ausländischer Herkunft. Die Fachstelle Migration und Gesundheit des Referates für Gesundheit und Umwelt hat gemeinsam mit dem Arbeitskreis Migration und Gesundheit viele wichtige Anstöße zur Weiterentwicklung der interkulturellen Öffnung des Gesundheits- und psychosozialen Versorgungsbereichs angestoßen.

### **Was hat sich durch das Interkulturelle Integrationskonzept verändert?**

Das Konzept fand bei der öffentlichen Diskussion große Zustimmung. Interessant ist, dass bereits der Diskussionsprozess ein zentraler erster Schritt zur Umsetzung des Konzeptes war, sicherte dieser doch in weiten Bereichen eine hohe Identifikation mit dem Konzept. Für die Kommune stellt das Konzept eine Selbstverpflichtung dar. Es bietet einen verbindlichen Rahmen mit einer gemeinsamen Zielrichtung für Integrationspolitik. Im Konzept werden der Integrationsbegriff und eine Vision beschrieben sowie 11 Grundsätze für die Integrationspolitik in München formuliert. Der Stadtrat beauftragte die Stadtverwaltung mit der Umsetzung des Interkulturellen Integrationskonzeptes. Dieser Auftrag muss von den Fachreferaten<sup>2</sup> in Zusammenarbeit mit der Stelle für interkulturelle Arbeit für ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereich präzisiert werden. Aktive Integrationspolitik erhält dadurch einen weiteren Schub.

### **Wie erfolgt die Umsetzung?**

Die Stadt München nutzt für die Umsetzung des Interkulturellen Integrationskonzeptes die Instrumente der Neuen Steuerung. Das Interkulturelle Integrationskonzept wirkt sowohl auf der Ebene des Leitbildes (Normatives Management) als auch auf der Ebene des strategischen und operativen Managements (Heinz 2000). Auf der Ebene des strategischen Managements setzt die Stelle für interkulturelle Arbeit mit Strategieworkshops auf der obersten Leitungsebene der Fachreferate an. Ziel ist es, einen „Fahrplan“ mit konkreten Schritten für die Umsetzung des Integrationskonzeptes im jeweiligen Referat zu erarbeiten. Zunächst erfolgt in diesen Workshops eine Bestandsaufnahme über bereits laufende integrationspolitische Maßnahmen. Dann werden Arbeitsbereiche bestimmt, in denen in den nächsten Jahren vorrangig Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung erarbeitet und umgesetzt werden. Diese Prioritätensetzung ist wichtig, da sonst schnell eine Überforderung und damit Ablehnung des Prozesses erfolgen würde. Die Maßnahmen werden mit Hilfe des kommunalen strategischen Managements (ebd.) geplant. Der erste Schritt ist die Analyse der Ausgangssituation anhand von Daten und Berichten. Anhand der vier Leitfragen erfolgt die konkrete Planung:

<sup>2</sup> Entspricht in anderen Kommunen „Dezernaten“.

Ergebnisse/Wirkungen, d.h. „Was wollen wir erreichen?“

Programme/Produkte, d.h. „Was müssen wir tun?“

Prozesse/Strukturen, d.h. „Wie müssen wir etwas tun?“

Ressourcen, d.h. „Was müssen wir einsetzen?“.

Um messen zu können, ob die geplanten Ziele erreicht wurden, bzw. wie weit man auf dem Weg dorthin ist, sind aussagekräftige Indikatoren zu bilden.

Ein Beispiel: das Amt für Soziale Sicherung stellte bei einer detaillierten Analyse der Daten des Grundsicherungsbezugs im Alter fest, dass Migrantinnen und Migranten aus den ehemaligen Anwerbeländern, im Verhältnis zum angenommenen Bedarf, unterproportional Grundsicherung im Alter beantragen.<sup>3</sup> Die Frage „Was müssen wir tun?“ wurde u.a. mit dem Bedarf für eine verstärkte Öffentlichkeitsarbeit in Bezug auf die Zielgruppe beantwortet. „Wie müssen wir es tun“:

Informationen über Grundsicherung im Alter sollen in die entsprechenden Sprachen in einer leicht verständlichen Form übersetzt werden und vermehrt der Weg über Multiplikator/innen wie muslimische Seelsorger/innen und Mitarbeiter/innen der Migrationssozialdienste gewählt werden, um Migrantinnen und Migranten, denen Grundsicherung zustehen würde, besser zu informieren. Darüber hinaus soll das Anforderungsprofil der Sachbearbeiter/innen in diesem Arbeitsbereich weiterentwickelt werden, um vermehrt dem Beratungsauftrag gerecht zu werden. Dazu müssen die dafür erforderlichen Ressourcen beziffert werden.

Bei der Erarbeitung von prioritären Handlungsfeldern gemeinsam mit den Fachdezernaten ist vor allem zu beachten, am „Kerngeschäft“ des jeweiligen Dezernats an zu setzen. Anders formuliert, es geht darum, Verwaltung dort abzuholen wo sie steht. Beispielsweise tragen Dolmetscher/inneneinsätze nicht nur dazu bei die Chancengleichheit von Klientinnen und Klienten zu gewährleisten, sondern sie stellen auch eine Arbeitserleichterung der Mitarbeiter/innen dar. Wenn Dolmetscher/inneneinsätze ohne zusätzlichen bürokratischen Aufwand wahrgenommen werden können, werden sie gerne in Anspruch genommen.

Ein Beispiel bei dem sowohl der Anspruch, Zugänge zu schaffen, als auch der von Potenzialen und Kompetenzen von Menschen mit Migrationshintergrund zu profitieren, erfüllt wird, ist die Einstellung von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund. Besonders relevant ist dies derzeit für die Landeshauptstadt München im Bereich der Erzieherinnen und Erzieher, da es immer schwieriger wird die Stellen in diesem Bereich zu besetzen. Die Stadt München bietet aus eigenem Interesse für Bewerberinnen und Bewerber, deren im Ausland erworbener Abschluss nicht anerkannt ist, eine einjährige kostenlose Nachqualifizierung an, welche die Anstellung ermöglicht.

Es gibt drei Gremien, die die Umsetzung des Integrationskonzeptes begleiten: Der Ausländerbeirat, das Arbeitsgremium interkulturelle Integration, das mit Vertreter/innen aus den städtischen Referaten besetzt ist, und die Stadtratskommission für Integration, die mit Stadträt/innen sowie zivilgesellschaftlichen Vertreter/innen besetzt ist.

Um Prioritäten zu setzen, entschied sich das verwaltungsinterne Arbeitsgremium Integration referatsübergreifend an folgenden Handlungsfeldern zu arbeiten:

1. Interkulturelle Öffnung
2. Förderung gesellschaftlicher Teilhabe
3. Bildung
4. Ausbildung und Arbeitsmarkt
5. Sprachförderung
6. Abbau von Diskriminierung

Diese Handlungsfelder wurden von der Vollversammlung des Stadtrates mit der Verabschiedung des Integrationskonzeptes beschlossen.

Mit dem Thema „Abbau von Diskriminierung“ geht das Münchner Integrationskonzept über die Handlungsfelder der Bundes- und Landesebene sowie der kommunalen Spitzenverbände im Nationalen Integrationsplan hinaus. München hat seit 2003 eine Antidiskriminierungsstelle für Menschen mit Migrationshintergrund (AMIGRA). Im Januar 2006 wurde - noch bevor das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) im August 2006 in Kraft trat - zwischen dem Personal- und Organisationsreferat und dem Gesamtpersonalrat eine Vereinbarung für

<sup>3</sup> Indikator: Inanspruchnahme von Grundsicherung im Alter durch Migrant/innen aus den Anwerbeländern im Verhältnis zur Inanspruchnahme der Gesamtbevölkerung der gleichen Altersgruppe.

Chancengleichheit und gegen Diskriminierung in der Arbeitswelt (Antidiskriminierungsvereinbarung) unterzeichnet.

### **Was macht den Erfolg aus und welche Herausforderungen liegen vor uns?**

Zu den Erfolgsfaktoren für die Umsetzung zählen aus unserer Sicht:

- der politische Wille,
- eine verpflichtende Grundlage in Verbindung mit einer Gesamtstrategie,
- Personen, die sich in den Referaten wie auch im Stadtrat besonders für das Thema einsetzen und Zugang zu Informationen und Entscheidungsprozessen haben,
- personelle und finanzielle Ressourcen,
- gute Netzwerke und Kenntnisse der Verwaltungsstrukturen sowie
- der Bezug zum jeweiligen Kerngeschäft der Referate (Doll 2009).

Herausforderung in den nächsten Jahren wird es sein, Menschen mit Migrationshintergrund noch besser an Prozessen der interkulturellen Öffnung zu beteiligen sowie die Nachhaltigkeit der Öffnung trotz Auswirkungen der Finanzkrise zu sichern und den Prozess weiter zu verfolgen.

Die Stelle für interkulturelle Arbeit wird gemeinsam mit den Fachreferaten alle drei Jahre einen Integrationsbericht erstellen, in dem die Fortschritte festgehalten werden. Zentrale Indikatoren werden in die Integrationsberichterstattung einfließen. Neben den bereits genannten sind weitere wichtige Indikatoren beispielsweise der Anteil der Nachwuchskräfte mit Migrationshintergrund, der Anteil der interkulturell fortgebildeten Mitarbeiter/innen, die in Anspruch genommenen Kinderkrippen- und Kindertagesstättenplätze von Mädchen und Jungen mit Migrationshintergrund. Der erste Integrationsbericht wird 2010 erscheinen.

Uschi Sorg und Franziska Szoldatits, Stelle für interkulturelle Arbeit der Landeshauptstadt München, Franziskanerstr. 8, 81669 München, [uschi.sorg@muenchen.de](mailto:uschi.sorg@muenchen.de) und [franziska.szoldatits@muenchen.de](mailto:franziska.szoldatits@muenchen.de)

#### Literatur

Doll, Martha (2009): Präsentation auf der bundesweiten Tagung der Integrationsbeauftragten und Ausländerbeauftragten am 4./5. Mai 2009 in Duisburg.

Handschuck, Sabine & Schröder, Hubertus (2000): Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste. Ein Strategievorschlag. In: Migration und Soziale Arbeit, 3-4/2000, S. 86-95.

Handschuck, Sabine (2008a): Interkulturelle Qualitätsentwicklung im Sozialraum. Band 1: Konzeption eines Modellprojektes zur interkulturellen Orientierung und Öffnung von sozialen Einrichtungen. Augsburg.

Handschuck, Sabine (2008b): Interkulturelle Qualitätsentwicklung im Sozialraum. Band 2: Konzeptevaluation eines Modellprojektes zur interkulturellen Orientierung und Öffnung von sozialen Einrichtungen. Augsburg.

Heinz, Rainer (2000): Kommunales Management. Überlegungen zu einem KGSt-Ansatz. Stuttgart.