

Infrastruktur · Integration

Der Lüner Dialog



Projekt 2011 / 2012:
Lünen auf dem Weg zu einem inklusiven
Gemeinwesen durch eine interkulturelle
Ausrichtung der Stadtverwaltung

Vorwort	3
1 Ziele und Verlauf des Projektes	4
2 Leitziele als Ergebnis des KOMM-IN Projektes	4
3 Managementkonzepte	6
3.1 Umgang mit Führungsinstrumenten	6
3.2 Querschnitts- und Netzwerkmanagement	6
3.3 Personalwesen	7
4 Exemplarische Entwicklungen in einzelnen Aufgabenbereichen	8
4.1 Abteilung Ausländerangelegenheiten	8
4.2 Frontoffice	9
4.3 Abteilung Soziale Grundsicherung, Wohnen und Arbeiten	10
4.4 Stadtplanung	11
4.5 Interkulturelle Ausrichtung der Feuerwehr	12
5 Integration und Sport	12
6 Ausblick	14
Impressum	16



PROJEKT BETEILIGTE 2010/2011



gefördert vom
Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen

Liebe Leserinnen und Leser, liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,



seit September letzten Jahres haben wir uns in vielen Projektgruppen und Arbeitskreisen mit dem Ziel und der Frage auseinandergesetzt, wie die Stadt Lünen zu einem inklusiven Gemeinwesen werden kann. Der Publizist Richard Löwenthal hat gesagt: „Werte kann man nur durch Veränderung bewahren.“ Ich denke, dies ist ein treffendes Motto für den KOMM-IN Prozess 2011, in dem sich die Stadt Lünen auf den Weg gemacht hat, die Stadtverwaltung interkulturell auszurichten und sich zu einem inklusiven Gemeinwesen zu entwickeln.

Die große Beteiligung am KOMM-IN Prozess 2011 zeigt mir, dass die interkulturelle Öffnung der Verwaltung den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genauso am Herzen liegt wie mir. Und es zeigt den großen Willen zur Veränderung. In den letzten Monaten haben wir uns mit einigen Fragen genauer beschäftigt:

- Welche Möglichkeiten stecken in dem Ansatz der Interkulturellen Öffnung der Verwaltung?
- Was kann unsere Verwaltung zur Integration beitragen?
- Was können wir aus der Praxis der letzten Jahre lernen?
- Wie können nötige Kompetenzen aufgebaut werden?
- Wie kann die Stadtverwaltung eine Willkommens-Kultur schaffen?

Integration kann nicht durch die Politik von oben verordnet werden. Sie muss durch die Gesellschaft selbst vorangebracht werden, durch die Bereitschaft, sich auf Migrantinnen und Migranten und ihre Kultur einzulassen, sie zu akzeptieren und zu fördern. Eine interkulturelle Öffnung der Gesellschaft und unserer Stadt meint, Menschen unterschiedlicher ethnischer Herkunft, Kultur, Religion und sozialem Status müssen die Chance bekommen, zum Beispiel in Schulen, Verwaltungen, Vereinen, politischen Gremien oder auch in der Kirche teilhaben zu können.

Diese Öffnung bezieht sich vor allem darauf, dass traditionelle Vereine, Verbände, Einrichtungen sozialer Dienstleistungen und andere Organisationen sich bereit zeigen, Migrantinnen und Migranten aufzunehmen, sich auf ihre Wünsche und Bedürfnisse einzustellen. Denn allzu häufig ist zu beobachten, wie sich in Vereinen und in anderen Bereichen immer wieder ethnisch homogene Gruppen bilden. Die Deutschen bleiben dann unter sich, ebenfalls die Migrantinnen und Migranten.

Kulturelle Öffnung kann beispielweise bedeuten, dass Migrantenorganisationen in die örtlichen Netzwerke einbezogen werden. Kulturelle Öffnung kann auch heißen, dass in Institutionen wie der öffentlichen Verwaltung mehr Migrantinnen und Migranten arbeiten.

Grundlage für das Funktionieren jeglicher Integration ist letztlich vor allem eine Politik der wechselseitigen Anerkennung und der Akzeptanz kultureller Verschiedenheiten, dies selbstverständlich auf der Grundlage unserer demokratischen Grundordnung. Zugewanderte und Aufnahmegesellschaft müssen aufeinander zugehen. Von denen, die zu uns kommen, erwarten wir mit Recht - wie ich meine - die Anerkennung unserer grundlegenden Werte und Normen. Und auch die Bereitschaft, unsere Sprache zu erlernen.

Und umgekehrt müssen wir denen, die kommen, einen gleichberechtigten Zugang zu Bildung und Arbeitsmarkt eröffnen - genauso wie Möglichkeiten der gesellschaftlichen und politischen Partizipation. Mit dem KOMM-IN Prozess 2011 sind wir auf dem Weg zu einem inklusiven Gemeinwesen schon einen großen Schritt weiter gekommen. Ich wünsche mir, mit Blick in die Zukunft, dass wir den angestrebten Prozess weiterhin gemeinsam gestalten.

Herzlichen Dank schon jetzt dafür!

Hans Wilhelm Stodolick

Hans Wilhelm Stodolick
Bürgermeister der Stadt Lünen

1 Ziele und Verlauf des Projektes

Im Januar 2011 beschloss der Verwaltungsvorstand der Stadt Lünen, in Ergänzung zum Lünener Dialog und zum Leitbild der Stadt Lünen, einen Prozess der interkulturellen Öffnung und Orientierung anzustoßen. In den Abteilungen 1.3 [Ausländerangelegenheiten] und 1.6 [Soziale Grundsicherung, Wohnen und Arbeiten] wurden bis zum Sommer 2011 bereits konzeptionelle Grundlagen erarbeitet, an die der Prozess der interkulturellen Ausrichtung anknüpfte. Grundsätzliche Schritte zur interkulturellen Ausrichtung der Stadt wurden dann im Rahmen des KOMM-IN Prozesses 2011 umgesetzt.

Die Projektbezeichnung „Lünen auf dem Weg zu einem inklusiven Gemeinwesen durch eine interkulturelle Ausrichtung der Stadtverwaltung“ beinhaltet das grundsätzliche Verständnis der Verwaltungsführung, dass Menschen behindert werden und nicht behindert sind. Die interkulturelle Öffnung der Verwaltung ist ein Baustein, Behinderungen und Barrieren abzubauen. Die Stadt hat auf diesem Weg unter anderem folgende Ziele in den Blick genommen:

- ein gesamtstädtisches Leitbild zur interkulturellen Ausrichtung der Verwaltung zu erarbeiten und konkrete Umsetzungsschritte zu vereinbaren;
- Abteilungsbezogene konkrete Ist-Analysen, Leitziele, Handlungsansätze und Wirkungsindikatoren zur interkulturellen Ausrichtung der jeweiligen Abteilung oder Einrichtung zu erarbeiten;
- die Integrationsförderung anhand eines ausgewählten Themenfeldes als Querschnittsaufgabe zu verankern.

Der KOMM-IN Prozess 2011 in Lünen wurde in zwei Phasen umgesetzt. Während die erste Prozessphase sich auf die Ist-Analyse und auf die Erarbeitung allgemeiner Grundlagen für die Gesamtverwaltung konzentriert hat, wurden in der zweiten Phase des KOMM-IN Projektes im Verwaltungsvorstand (Führungsgrundsätze, Querschnitts- und Netzwerkmanagement, Front-Office) und in den Teilbereichen Personalwesen, Stadtplanung, Sport und Feuerwehr

exemplarisch konkrete Handlungsansätze entwickelt. Im Rahmen einer Beschäftigtenkonferenz und eines „Entscheider-Workshops“ wurden auch Vertreterinnen und Vertreter aus der Politik und des Integrationsrates mit in den Prozess einbezogen.

In der vorliegenden Broschüre sind wesentliche Projektziele und Prozessergebnisse in verkürzter Form zusammengefasst. Ausführlichere Projektdokumentationen stehen den Beschäftigten der Stadtverwaltung im Intranet zur Verfügung. Externe Interessenten wenden sich bitte an die Kontaktadresse auf der Rückseite dieser Broschüre.

Projektphasen:

September
bis
Oktober
2011

I. Phase

- 8 Einzelinterviews auf der Leitungsebene
- Evaluationsworkshop für die Leitungsebene

Oktober 2011
bis
März 2012

II. Phase [Werkstattphase]

- Exemplarische Entwicklung konkreter Handlungsansätze in den Bereichen Stadtplanung, Feuerwehr, Personalwesen und Verwaltungsvorstand
- „Integration und Sport“ als Querschnittsthema verankern

Februar
und
März
2012

Vorstellung und Beratung der Projektergebnisse

- mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltung in der Beschäftigtenkonferenz am 29. Februar 2012
- mit Mitgliedern der Ratfraktionen und des Integrationsrates im Entscheiderforum am 14. März 2012

2 Leitziele als Ergebnis des KOMM-IN Projektes

In Klausurtagungen des Verwaltungsvorstandes wurden die Ideen zu Leitzielen des Veränderungsprozesses intensiv diskutiert und weiterentwickelt. Das Ergebnis sind die folgenden sieben **strategischen Ziele des Verwaltungsvorstandes**, die

darauf abzielen, dass die Stadtverwaltung Lünen einen Perspektivwechsel vornimmt und dabei den Prozess der interkulturellen Orientierung und inklusiven Ausrichtung stärker in ihrem Alltagshandeln berücksichtigt.



1. Leitbild der Stadtverwaltung vitalisieren



2. Besonderheiten verschiedener Milieus in den Blick nehmen – Akteure einbinden



3. Integration und Inklusion als Querschnittsaufgabe betrachten



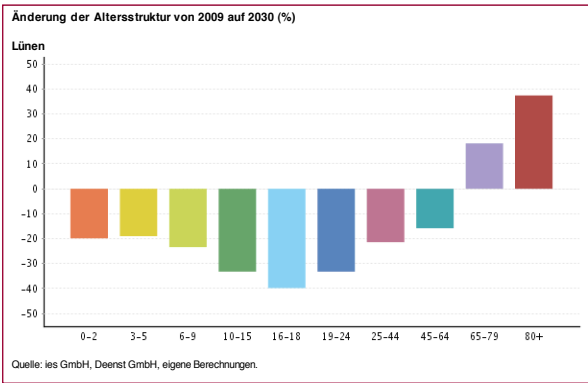
4. Sozialraumorientierung stärken



5. Kultur des Miteinanders innerhalb der Verwaltung pflegen



6. Potenziale in den Blick nehmen



7. Langfristigen, volkswirtschaftlichen Nutzen für die Stadt Lünen erkennen und fördern

Die sieben Leitziele bilden den Rahmen für einen langfristig angelegten Prozess der interkulturellen Ausrichtung und des Inklusionsvorhabens der Stadt Lünen.

Die im Rahmen des KOMM-IN Projektes entwickelten Handlungskonzepte bilden die Grundlage für die Fortsetzung des Prozesses auf der Führungsebene und für die Reorganisation von weiteren Abteilungen der Stadtverwaltung.

Nachfolgend werden die einzelnen Konzepte zu den unterschiedlichen Handlungsfeldern dargestellt. Dabei wird unterschieden zwischen der Managementebene und den Handlungsansätzen in einzelnen Abteilungen bzw. Verwaltungsbereichen.

3 Managementkonzepte

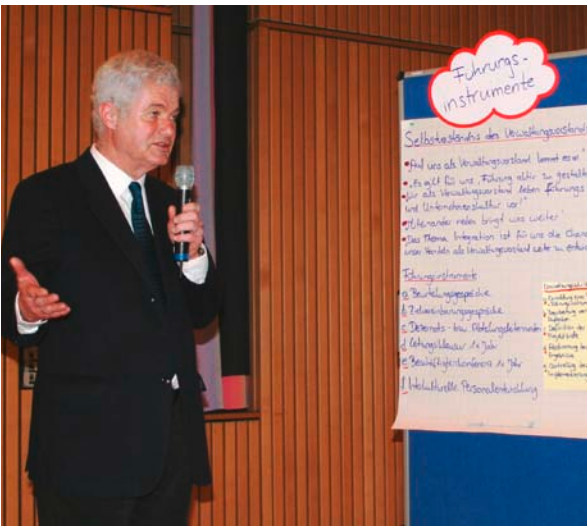
Die Weiterentwicklung der Stadtverwaltung in Richtung einer interkulturellen Ausrichtung und einem inklusiven Gemeinwesen ist vor allen Dingen eine Managementaufgabe. In Klausurtagungen des Verwaltungsvorstandes entstanden Ideen für Managementkonzepte zu den Themen

- Umgang mit Führungsinstrumenten,
- Querschnitts- und Netzwerkmanagement und
- Personalwesen.

3.1 Umgang mit Führungsinstrumenten

Die Überlegungen des Verwaltungsvorstandes wurden von folgendem Selbstverständnis getragen:

- **Auf uns als Verwaltungsvorstand kommt es an!**
- **Es gilt für uns, Führung aktiv zu gestalten!**
- **Wir als Verwaltungsvorstand leben Führungs- und Unternehmenskultur vor!**
- **Miteinander reden bringt uns weiter.**
- **Das Thema Integration ist für uns die Chance, unser Handeln als Verwaltungsvorstand weiter zu entwickeln.**



Maßnahmen u.a.

1. Einführung einer leistungsorientierten Bezahlung, Zielvereinbarungsgespräche erhalten dann zum Beispiel eine andere Dimension (Anreize schaffen)
2. Überarbeitung des Beurteilungssystems. Nachfolgende Aspekte sollten zukünftig darin enthalten sein beziehungsweise höher gewichtet werden:
 - Kundenfreundlichkeit
 - Interkulturelle Kompetenz
 - Mitwirkung in Bürgerbeteiligungsprozessen

3. Einbindung der Themen Inklusion/Interkulturelle Ausrichtung bei
 - Mitarbeiter/-innen-Vorgesetzten-Gesprächen
 - der Entwicklung von Handlungskonzepten
 - internen Workshops und Konferenzen
4. Entwicklung von bedarfsgerechten Schulungs- und Unterstützungsmaßnahmen (Coaching) für Führungskräfte, damit sie die Führungsinstrumente systematisch umsetzen können

Anregungen und Hinweise zum Thema aus der Beschäftigtenkonferenz waren u.a.:

- Führungsinstrumente sind im Wesentlichen bereits vorhanden, werden aber nicht „gelebt“!
- Die Nachhaltigkeit der Instrumente erscheint nicht gesichert zu sein. Die Wirksamkeit der Instrumente muss kontinuierlich überprüft werden.
- Führungsinstrumente sollten nur dann eingeführt werden, wenn der Verwaltungsvorstand und die übrigen Führungskräfte dahinter stehen. Der Steuerungswille muss aktiv bzw. ausgeprägter sein.
- Hierarchische Strukturen sollten im Sinne verbesserter Kommunikation aufgebrochen werden. Dazu können neue Instrumente, wie die Beschäftigtenkonferenz, beitragen. Führung und Führungsinstrumente nicht nur unter dem „Top-Down-Aspekt“ verstehen, sondern auch „Bottom-Up“.

3.2 Querschnitts- und Netzwerkmanagement [QNM]

Eine immer komplexere Gemengelage von gesellschaftlichen Herausforderungen erfordert, dass die Verwaltung bestimmte Aufgaben ganzheitlich betrachtet und zusätzliche, innovative Formen gut koordinierter, verbindlich festgelegter Arbeitsverfahren nutzt.

Ein herkömmliches Denken und Handeln in Zuständigkeiten und Verantwortungsbereichen kann diesen veränderten Anforderungen alleine nicht gerecht werden. Unter Berücksichtigung der kommunalen Steuerungsverantwortung gilt es, ergänzend zu den demokratisch verfassten Strukturen, Formen der verwaltungsübergreifenden Kooperation und Steuerung zu entwickeln, die erweiterte Kommunikations- und Beteiligungsverfahren ermöglichen.

Der Verwaltungsvorstand traf deshalb im Rahmen des KOMM-IN Prozesses die Entscheidung, dass **„Querschnitt- und Netzwerkmanagement in der Stadtverwaltung Lünen als zusätzliches Steuerungsinstrument verankert wird!“**

Definition:

Querschnitt- und Netzwerkmanagement meint in diesem Kontext eine langfristige Bearbeitung und strategische Steuerung von gesamtstädtischen Herausforderungen unter Einbeziehung der Bürgergesellschaft über die Grenzen der einzelnen Abteilungen und Dezernate hinweg.

Aktuell sind dabei die Themen Integration, Inklusion, Stadtplanung und Personalentwicklung im Blick. Stadtmarketing, Demographie, integrierte Teilhabeplanung und Bildung sind weitere mögliche Querschnittsthemen.



Maßnahmen

Die erfolgreiche Einführung und Umsetzung des systematischen QNM erfordert, dass der Verwaltungsvorstand sich eindeutig als Motor des Prozesses positioniert, indem er

1. die Themen und Ziele festlegt, die im Rahmen von QNM bearbeitet werden,
2. eine Fach- oder Führungskraft mit der federführenden Bearbeitung eines Themas beauftragt,
3. die Verantwortlichkeiten der beauftragten Fach- oder Führungskräfte und die Rahmenbedingungen der Umsetzung der jeweiligen Aufgaben definiert,
4. die Entwicklungsfortschritte der ausgewählten Querschnittsthemen analysiert und gegebenenfalls unterstützend oder korrigierend eingreift (Prozessmonitoring),
5. dauerhaft eine Kultur des Miteinanders in der Gesamtverwaltung und einen funktionierenden Informationsaustausch sowohl in der Linie als auch über Dezernats- und Abteilungsgrenzen hinweg fördert,
6. absichert, dass die Interessen bzw. Bedarfe der Bürgerinnen und Bürger in den Blick genommen und - da wo es möglich ist - partizipative Verfahren der Beteiligung eingesetzt werden.

Anregungen und Hinweise zum Thema aus der Beschäftigtenkonferenz u.a.:

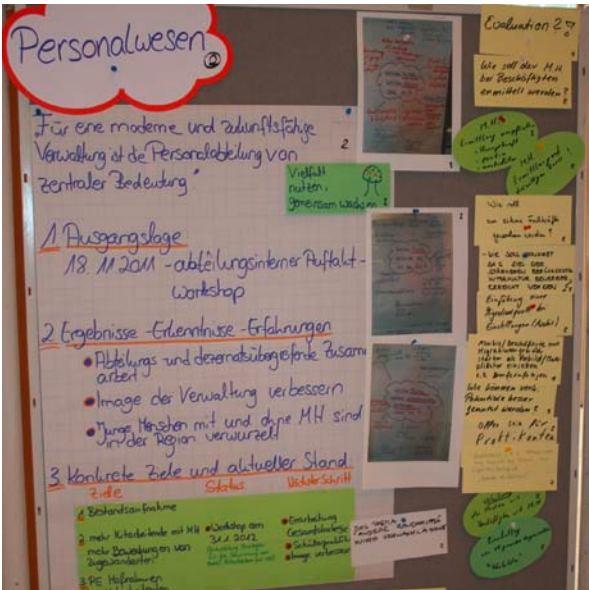
- Länger andauernde Prozesse verlieren rasch ihre Bedeutung, weil eine neue „Sau durchs Dorf“ gejagt wird!
- Es entstehen Spannungen in Bezug auf eine Über- oder Unterordnung von QNM-Themen mit Abteilungszielen!
- Arbeitsverdichtungen im „Alltagsgeschäft“ reduzieren das Engagement der beteiligten Akteure für das QNM-Thema oder für das „Alltagsgeschäft“, hier sind Schwerpunktsetzungen wichtig.

3.3 Personalwesen

Interkulturelle Öffnung betrifft die Personalabteilung besonders, weil sie zum einen dafür verantwortlich ist, geeignetes Personal in den Fachabteilungen zur Verfügung zu stellen und zum anderen für Fort- und Weiterbildung zuständig ist. Die Abteilung sieht sich daher als Motor der Entwicklung!

Aus dem KOMM-IN Prozess wurden folgende Handlungsziele entwickelt:

1. Durchführung einer Bestandsaufnahme, um einen genauen Kenntnisstand über die Struktur und interkulturelle Kompetenzen der Beschäftigten mit und ohne Zuwanderungsgeschichte zu erhalten.
2. Erhöhung des Anteils von Mitarbeitenden mit Zuwanderungsgeschichte.
3. Verbesserung des Images der Stadtverwaltung als Arbeitgeberin.
4. Entwicklung von Konzepten der Personalentwicklung zur Förderung der interkulturellen Kompetenz in der Gesamtverwaltung.
5. Verwaltungsinternes Bewusstsein für eine interkulturelle Ausrichtung schaffen und leben; Diversität als Potential und Chance betrachten und erfahren.



Maßnahmen u.a.:

1. Ein abteilungs- und dezernatsübergreifender Workshop zur Entwicklung einer Gesamtstrategie für die Gewinnung von qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Zuwanderungsgeschichte wurde bereits durchgeführt. Folgende Handlungsziele wurden dabei entwickelt:
 - a. Erhöhung der Zahl der Bewerbungen von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte für eine Ausbildungsstelle z.B. durch
 - Entwicklung eines Verfahrens zur systematischen Einbindung und Begleitung von Schülerpraktikantinnen und Schülerpraktikanten.
 - verstärktes Einbeziehen von Schulen
 - Einschaltung von Migrantenorganisationen
 - b. Entwicklung eines kultursensiblen/inklusiven Bewerbungsverfahrens z.B. durch
 - Anonyme Bewerbung
 - Zuwanderungsgeschichte als ein Qualifizierungsmerkmal
 - c. Imageverbesserung der Stadtverwaltung z.B. durch
 - Werbung für städtische Ausbildungsberufe an Schulen
 - Spezifika der Verwaltungsorganisation bei Zielgruppen verständlicher machen (z.B. Feuerwehr)
2. Formulierung eines Konzeptes zur systematischen, interkulturellen Personalentwicklung z.B. durch
 - Interkulturelle Mitarbeiter-Schulungen wiederholen bzw. fortsetzen
 - Fortbildungen zu Integration ausweiten
 - Fortbildung der Führungskräfte

Controllingverfahren

Die deutliche Positionierung der Personalabteilung und die geplanten Maßnahmen gilt es langfristig

abzusichern. Hierfür ist ein Monitoringsystem zur Kontrolle der Zielerreichung und der Einhaltung von Vorgaben zu installieren. Handlungsleitend könnten folgende Aspekte betrachtet werden:

- Sicherung der Kontinuität unter Berücksichtigung anderer Aufgaben („Zielerreichung“)
- Wie kann eine langfristige Sicherung gewährleistet werden, die über das akute Priorisieren der interkulturellen Ausrichtung hinausgeht?
- An welchen Indikatoren und Kriterien wird die Zielerreichung festgemacht?
- Inwiefern könnten ein Bonus oder das Schaffen von Anreizen hilfreich sein?

Anregungen, Fragen und Hinweise zum Thema aus der Beschäftigtenkonferenz und aus dem Entscheiderforum u.a.:

- Auf neue Anforderungen für Beschäftigte mit Kundenkontakten im Sinne der Inklusion und interkulturellen Öffnung reagieren z.B. durch Zertifizierung „interkulturelle/r Kundenberater/in“
- Das Thema Inklusion abteilungsübergreifend erarbeiten
- Personalentwicklung als ständiges Thema im Verwaltungsvorstand und in der Abteilungskonferenz
- Wie soll konkret das Ziel der stärkeren Berücksichtigung interkultureller Bewerbungen erreicht werden?
- Azubis/Beschäftigte mit Zuwanderungsgeschichte stärker als Vorbilder/Multiplikatoren einsetzen, zum Beispiel bei Berufsinformationstagen
- Stellenausschreibung explizit an Personen mit Zuwanderungsgeschichte richten – „Migrantinnen und Migranten als Adressaten?“
- Welche Rolle spielt die deutsche Sprachkompetenz bei der Personalauswahl und -gewinnung?
- „Schnupper-Tag“ in der Verwaltung

4 Exemplarische Entwicklungen in einzelnen Aufgabenbereichen

Neben der Managementebene wurden in den folgenden Teilbereichen der Verwaltung konkrete Handlungsansätze der interkulturellen Ausrichtung entwickelt:

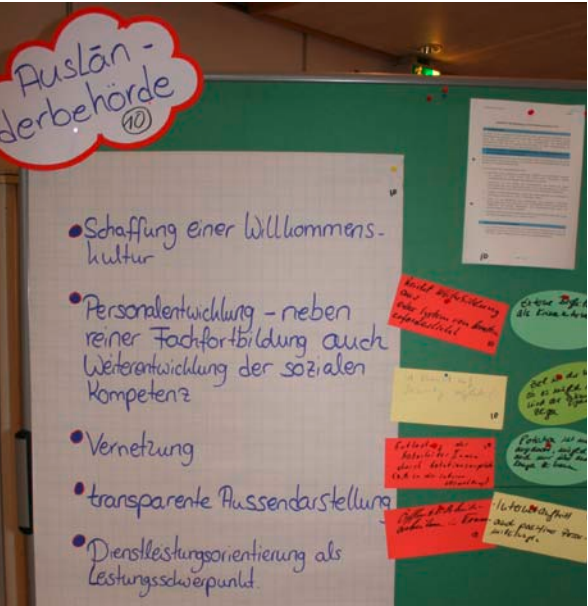
- Abteilung Ausländerangelegenheiten
- Frontoffice
- Abteilung Soziale Grundsicherung, Wohnen und Arbeiten
- Abteilung Stadtplanung
- Freiwillige Feuerwehr

4.1 Abteilung 1.3 - Ausländerangelegenheiten

Die „Schaffung einer Willkommenskultur“ speziell in der Ausländerbehörde gehört zur grundlegenden Idee der interkulturellen Ausrichtung und des Inklusionsvorhabens. Hierzu werden verschiedene Ziele angestrebt beziehungsweise sind bereits auf den Weg gebracht:

Maßnahmen:

- **Willkommenskultur** bedeutet unter anderem, den zugezogenen Ausländerinnen und Ausländern praktische Informationen zu geben. Angeordnet ist die Weiterentwicklung des vorhandenen Informationspakets, und zwar eine „Willkommens-tüte“, in der wichtige Informationen und nötige Hinweise für ein leichtes und schnelles Einleben in Lünen bereitgestellt werden.
- Die Vermittlung sozialer und interkultureller Kompetenzen soll zukünftig einen Schwerpunkt der **Personalentwicklung** bei der Stadt Lünen darstellen. Des Weiteren ist für die Neubesetzung von Stellen eine gezielte Berücksichtigung von Bewerberinnen und Bewerbern mit Zuwanderungsgeschichte beabsichtigt, um zunehmend eine kulturelle Vielfalt im Arbeitsteam zu schaffen.
- Ein weiterer wichtiger Punkt ist der **Ausbau der Vernetzung im Umfeld der Verwaltung**. Wurden in der Vergangenheit primär Schnittstellen zur Polizei, Gerichten und Aufsichtsbehörden bedient, wird zukünftig besonders auf die Vernetzung mit Migrantenorganisationen und auf die Teilnahme von Vertretern der Abteilung an Ausschüssen und Beiräten abgezielt.



Controllingverfahren

Durch ein systematisches Monitoring und das Formulieren von Indikatoren sollen die geplanten Handlungsziele sowie der Erfolg der angestrebten „Willkommenskultur“ überprüft werden.

Anregungen, Fragen und Hinweise zum Thema aus der Beschäftigtenkonferenz und aus dem Entscheiderforum u.a.:

- Wie gelingt der Spagat zwischen Willkommenskultur und restriktiver Gesetzgebung?
- Warum muss es ein extra Willkommenspaket für Migranten geben? Das Paket sollte für alle Neubürgerinnen und Neubürger gleich sein!

- Aufgabenerweiterung durch organisatorische Änderungen um „ganzheitlichen Ansatz“ für die Abt. 1.3 zu erhalten (z.B. Einbürgerung)
- Reicht Weiterbildung aus oder ist ein System von Beraterinnen und Beratern erforderlich?
- Positiv wird eingeschätzt, dass die Verwaltung langfristig auf den als diskriminierend empfundenen Sicherheitsdienst verzichtet

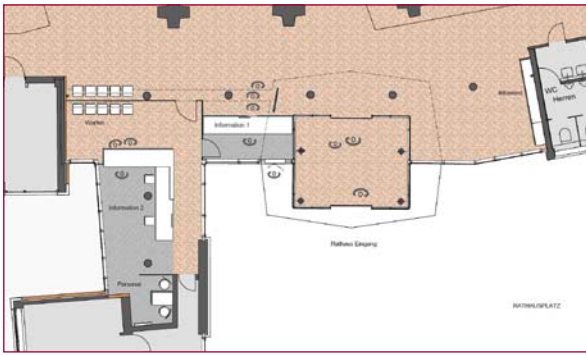
4.2 Frontoffice

Im Rahmen des KOMM.IN Projektes wurde das Ziel entwickelt, im Rathaus eine Willkommensstruktur zu etablieren, die signalisiert und erlebbar macht, dass jede einzelne Einwohnerin und jeder einzelne Einwohner mit und ohne Zuwanderungsgeschichte in Lünen willkommen ist.

Mit der Verwirklichung dieses Ziels ist auch die räumliche Umgestaltung des Eingangsbereiches im Rathaus im Sinne der Einrichtung eines „Frontoffice mit Willkommenskultur-Charakter“ verbunden. Damit sollen folgende Teilziele verfolgt werden:

1. Lünerinnen und Lüner mit und ohne Zuwanderungsgeschichte schätzen den Eingangsbereich des Rathauses als zentralen Ort der bürgernahen Dienstleistungen, der Informationsweitergabe, der Kommunikation und des Kontaktes zwischen Stadtverwaltung und Einwohnerinnen und Einwohner. Er zeichnet sich durch einen bürgerfreundlichen, offenen und kommunikationsför-





dernden Empfang im Erdgeschoss aus, wo die Einwohnerinnen und Einwohner

- a. kleinere Amtsgeschäfte erledigen,
- b. von fachkundigem Personal an die richtigen Stellen weiter vermittelt werden,
- c. Termine abstimmen und
- d. sich über alle wichtigen Veranstaltungen in Lünen und Umgebung informieren (Ticketverkauf, Programme etc.) können.

2. Die Einführung des Frontoffice Bereiches entlastet die Fachverwaltungen bzw. das Backoffice von kleineren Amtsgeschäften.

Maßnahmen

Konkret umzusetzende Maßnahmen sind zunächst:

- 1. Räumliche Umgestaltung des Foyers und gegebenenfalls die Einbeziehung des touristischen Ruhr-Infopoints.
- 2. Einsatz von geschultem Personal, so dass eine technische Kompetenz, Verwaltungskenntnisse sowie eine positive und freundliche Ausstrahlung gewährleistet sind. Gegebenenfalls bietet sich hier auch eine gezielte Schulung zur Willkommenskultur an.

Controllingverfahren

Durch ein systematisches Monitoring soll der durch die Umgestaltung des Frontoffice angestrebte Aufbau einer positiven Willkommenskultur überprüft und kontrolliert werden. Die geplante Wirkung der räumlichen Umgestaltung muss anhand konkreter Indikatoren evaluiert werden; entsprechende Kriterien sind zu erarbeiten.



Anregungen, Fragen und Hinweise zum Thema aus der Beschäftigtenkonferenz u.a.:

- Wie tiefgehend sollen die Auskünfte im Front-Office sein?
- Warum werden Info-Loge und Anlaufstelle für Migrantinnen und Migranten weiterhin getrennt? [Inklusion?]
- Einbindung von Familienbüros und Stadtmarketing
- Querschnittsdenken: Zwei Arbeitsplätze geben Auskünfte zu allen Bereichen der Verwaltung
- Wie viele Beschäftigte welcher Bereiche arbeiten im Front-Office und wie werden diese geschult, um die Anforderungen erfüllen zu können?
- Besucherverkehre Poststelle / Hausdruckerei

4.3 Abteilung Soziale Grundsicherung, Wohnen und Arbeiten

Ein zentrales Leitbild, welches von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Abteilung entwickelt wurde und gelebt wird, zeigt sich in der „WIR-Kultur“: Es soll abteilungsintern ein WIR geschaffen werden, um letztlich auch bei den Bürgerinnen und Bürgern ein WIR-Gefühl zu erzeugen. **Willkommen, Interkulturell und Respektvoll** lauten diese Werte. Dabei haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter folgendes Selbstverständnis:

- **WIR** sind Lotsen!
- **WIR** bieten Service auf Augenhöhe!
- **WIR** bieten eine Tür für alle!
- **WIR** arbeiten sozialräumlich Hand in Hand!
- **WIR** sind kompetent!
- **WIR** sind transparent!

Maßnahmen

Seit November 2011 arbeitet die Abteilung in Sozialgruppen und Sozialräumen, das heißt es wird nicht mehr nach Leistung unterschieden, sondern nach Wohnort. Die Leistungen sollen immer weiter ausgebaut werden. Die Sozialräume sind noch besser kennenzulernen, um dort entsprechende Netzwerke auszubilden.



Controllingverfahren

Durch ein systematisches Monitoring soll der angestrebte Aufbau einer WIR-Kultur abteilungsintern sowie gegenüber den Bürgerinnen und Bürger überprüft und kontrolliert werden.

Entsprechende Indikatoren und Kriterien sind noch zu erarbeiten. Folgende Aspekte können hierbei handlungsleitend sein:

- Kundenbefragung und Kundenzufriedenheit
- Kooperationen mit Akteuren aus anderen Diensten und Einrichtungen

Anregungen, Fragen und Hinweise zum Thema aus der Beschäftigtenkonferenz und aus dem Entscheiderforum u.a.:

- Was ist mit „Service auf Augenhöhe“ gemeint?
- Ist die Bereitschaft vorhanden, den Sozialraum aufzusuchen?
- Können Erfahrungen von Dritten (Behörden, wie Arbeitsverwaltung, Bau bzw. Wohnungsbaugesellschaft) eingebracht werden?
- Idee: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Zuwanderungsgeschichte einsetzen, um Barrieren abzubauen
- Welche Beschäftigten sind für welchen Sozialraum zuständig? Bekommen Institutionen dazu Informationen?
- Wie kann man Einfluss auf die Verhinderung einer „Ghettobildung“ ausüben?
- Persönliche Ansprache ist schriftlichen Informationen vorzuziehen
- Verstärkt auf Schulen und Moscheevereine zugehen
- Infostand bei Gemeindefesten von sonstigen Veranstaltungen

4.4 Stadtplanung

Die interkulturelle Ausrichtung der Stadtplanung wurde exemplarisch im Rahmen des Bebauungsplanverfahrens „Schützenhof“ erprobt.

Eine interkulturelle Orientierung in der Bauleitpla-



nung betrifft vor allem den Kundenkontakt. Herausforderungen bestehen vor allem bei formalen Beteiligungsformen. Insbesondere Menschen mit Zuwanderungsgeschichte sind hier deutlich unterrepräsentiert. Um eine entsprechende Beteiligung zu erreichen, wurde bei dem Modellprojekt „Schützenhof“ gezielt versucht, vorhandene Prozesse im Sinne der Inklusion zu qualifizieren und querschnittsorientiertes Denken und Handeln im Bereich Stadtplanung zu integrieren.

Maßnahmen

1. Exemplarisches Bauleitverfahren

[nach Beschluss des VV fand am 18.01.2012 ein abteilungs- und dezernatsübergreifender Start-Up-Termin mit ca. 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern statt]

2. Bürgergesellschaft aktiv einbeziehen:

[ausgehend vom Start-Up-Termin wird eine Liste mit Schlüsselpersonen erstellt und es werden diverse Initiativen geplant]

3. Verfahren in anderen Feldern definieren

Controllingverfahren

Durch ein systematisches Monitoring sowie die Installation von Organisations- und Querschnittsmanagement-Formen soll die interkulturelle Teilhabe langfristig überprüft werden. Für die Kontrolle der Zielerreichung wie beispielsweise die geplante Beteiligung, die durch interne strukturelle Veränderungen und entsprechende Öffentlichkeitsarbeit erreicht werden soll, sind entsprechende Indikatoren und Kriterien noch zu erarbeiten.

Anregungen, Fragen und Hinweise zum Thema aus der Beschäftigtenkonferenz u.a.:

- Wie stellen die Beteiligungsprozesse sicher, dass alle gesellschaftlich relevanten Personen/Gruppen/Interessen zu Wort kommen?
- Durch wen und wie wird problemorientiertes „Output“ sichergestellt? (bezogen auf artikulationschwache Gruppen)
- Einbindung der Migrantinnen und Migranten in die Prozesse der Stadtplanung! (Integrationsbeauftragte in Fachausschuss)
- Start-up-Termin intern immer in großer Runde oder in Form von Abfragen etc. zum Beispiel durchs Internet durchführen?
- Auswirkungen auf die Stadtentwicklung; Planung durch interkulturelle Beteiligung auf städtebauliche Ziele (FNP, B-Plan, Gestaltungssatzung)
- Je nach Projekt ist ein spezifisches Vorgehen bei der Ansprache und Beteiligung von Schlüsselpersonen sowie Bürgerinnen und Bürgern notwendig
- Chancen zur Förderung der Akzeptanz interkultureller Nachbarschaften

Perspektive 2025:

Die Feuerwehr Lünen identifiziert sich als Gesamtfeuerwehr (nicht über einzelne Löschzüge). Sie setzt sich aus Mitgliedern der gesamten Bürgerschaft zusammen, wird von allen getragen und ist offen für alle. Das Thema Integration oder die Herkunft der einzelnen Kameradinnen und Kameraden spielen keine Rolle. „**Eine** Feuerwehr **für alle!**“



Erlebnisse – Erkenntnisse – Erfahrungen

- Wir müssen uns frühzeitig – jetzt! – um Nachwuchskräfte kümmern.
- Den Anteil der Kamerad/innen mit Zuwanderungsgeschichte möchten wir erhöhen. Wir brauchen noch mehr Wissen und Erfahrungen im interkulturellen Einsatz. Die Akzeptanz der Feuerwehr unter der zugewanderten Bevölkerung muss dafür verbessert werden.
- Der Weg zur Feuerwehr führte in den meisten Fällen über vertraute Personen wie Eltern, Geschwister, Bekannte, Freunde, Vorgesetzte. Oft gibt es in den Familien über mehrere Generationen Mitglieder der Feuerwehr. (Stichwort: „Familiendynastien“) Für eine langfristige Perspektive braucht es die Unterstützung der Familien.
- Die Feuerwehr ist ein soziales Netzwerk: gemeinsame Aktivitäten, „Miteinander in allen Lebenslagen“, „eingeschworene Gemeinschaft nach innen – offen nach außen“.
- Es ist eine Besonderheit, die es hervorzuheben gilt, dass sich ein Teil der Feuerwehr ehrenamtlich aus der Bürgerschaft zusammensetzt und sich so „Bürger für Bürger“ einsetzen und das eigene Leben für den Schutz der anderen riskieren.

Maßnahmen

- Presseveröffentlichungen anknüpfend an die aktuelle Kampagne des Landes NRW (Lebensretter gesucht – helfen bei der Freiwilligen Feuerwehr)
- Teilnahme der Feuerwehr auf dem Multikulturellen Stadtfest am 30.06.2012
- Schnuppertag für 20 Jugendliche vom Multikulturellen Forum
- Tag der offenen Tür im Herbst 2012

Zum Thema „Integration durch Sport“ beinhaltet bereits das vom Rat der Stadt verabschiedete „Sportentwicklungskonzept 2007–2020“ zahlreiche Handlungsempfehlungen wie z.B.

- Die Sportvereine sollten mehr Übungsleiterinnen und Übungsleiter mit Zuwanderungsgeschichte einsetzen, für ihre Vorstandsstrukturen Menschen mit Zuwanderungsgeschichte gewinnen sowie interkulturelles Lernen zum selbstverständlichen Bestandteil ihrer Aus- und Fortbildungskonzeption machen.
- Die sportlichen und außersportlichen Angebote der Vereine sollten sich zielgruppenorientiert auch an Menschen mit Zuwanderungsgeschichte richten und entsprechend kundenorientiert veröffentlicht und angeboten werden.
- Bei der Sanierung bzw. Errichtung neuer Sportstätten sollten die Belange anderer Kulturkreise im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten berücksichtigt werden, um die Vielfältigkeit des sportlichen Angebotes zu verbessern.

Aufbauend auf diesen Handlungsempfehlungen nahm das KOMM-IN Projekt 2011 das Thema „Integration durch Sport“ gezielt in den Blick.

Folgende **Ideen und Handlungsansätze** wurden in zwei Workshops bisher entwickelt:

1. Durchführung einer (stadtteilbezogenen) Bestandsaufnahme zur interkulturellen Ausrichtung der Sportvereine in Lünen.
2. Verknüpfung der Aktivitäten der Sportvereine mit sozialräumlichen Ansätzen der Jugendhilfe.
3. Qualifizierung der Akteure in den Sportvereinen:
 - a. Vereinsmanagement
 - b. Erprobung neuer Vereinsstrukturen und Angebotsformen
 - c. Interkulturelle Kompetenz
4. Aufbau von systematischen Dialogstrukturen mit Zugewanderten
5. Durchführung einer „Messe“ zum Thema „Sport und Integration“
 - a. Vielfalt der Angebote und Leistungen der Sportvereine
 - b. Migrantinnen und Migranten als wichtige (ehrenamtliche) Akteure

Von den Teilnehmenden wurden verschiedene Defizite und Handlungsbedarfe aufgeführt, wie zum Beispiel:

- Integration funktioniert auf der Ebene der Aktiven leichter als bei Funktionsträgern – es gibt häufig ein „Platzhirsch“-Verhalten, welches verhindert, dass neue Funktionäre Fuß fassen können.

- Vorurteile überwiegen häufig im Alltag und behindern ein unkompliziertes Miteinander.
- Es gibt Gerüchte, dass einzelne Vereine eine bewusste Ausgrenzung betreiben und keine oder nur bestimmte Migrantinnen und Migranten aufnehmen.
- Es kommt häufig zu „Polarisierungen“.
- Migrantinnen und Migranten bleiben teilweise unter sich – es gibt Tendenzen zur Abgrenzung.
- Religion ist ein Hindernis (Frauenschwimmen).
- Fehlendes Vertrauen bzw. mangelnde Gemeinsamkeiten
- Informationsdefizite
- Mangelnde Beteiligung von Frauen mit Zuwanderungsgeschichte

Vorläufige Schlussfolgerungen

- Kernergebnis 1:

In der Diskussion zeigte sich, dass es bisher kaum eine strategische Verbindung zwischen Sport und Integration gibt. Die Integrationskraft des Sportes wird eher zufällig genutzt, und die Vereine agieren aus einem intuitiven und pragmatischen Alltagsverständnis heraus. Vorhandene positive vorhandene Ansätze werden als personenabhängig wahrgenommen. Sie werden oft in den Vereinen selbst nicht kommuniziert, sondern individuell ausgewertet und erfahren.

- Kernergebnis 2:

Es gibt eine grundsätzliche Offenheit in den Vereinen. „Hier sind alle gleich. Wenn die Leute hier durch das Tor gehen, sind alle gleich, da interessiert weder Hautfarbe noch Sprache. Es interessiert nur,



dass wir gemeinsam auf den Platz gehen, wir ziehen uns um, der Trainer macht eine Ansprache und dann gehen wir auf den Platz und wollen gemeinsam gewinnen.“

- Kernergebnis 3:

Zugleich beschreiben die Teilnehmenden Irritationen und Hindernisse.

„Wir würden uns freuen, wenn mehr kommen würden. Aber es scheint da kein Interesse zu geben. Die wollen anscheinend nicht.“

„Ich habe den Eindruck, die wollen unter sich bleiben. Warum schließen die sich uns nicht an?!“

„Naja, viele haben schon das Gefühl, dass sie als Ausländer nicht so richtig akzeptiert werden, dass es unterschiedliche Regeln gibt.“

- Kernergebnis 4:

Wichtiger Ausgangspunkt der Diskussion ist das Verständnis von „Integration“. Verschiedene Aussagen machen Ziele und Werte der Teilnehmenden sichtbar sowie die Maßstäbe, an denen eine erfolgreiche oder misslungene Integrationspolitik gemessen wird. Zwei hauptsächliche Perspektiven wurden deutlich:

- I. Die Mehrzahl der Teilnehmenden äußerte den Wunsch nach „Unsichtbarkeit“, nach „Selbstverständlichkeit“. Integration sei erfolgreich verlaufen, wenn der Begriff quasi „verschwunden“ sei und es „Grenzen nicht mehr gibt“. Immer wieder tauchten auch Begriffe wie „Anpassung an Regeln“ oder „Verständigung auf gemeinsame Grundwerte“ auf. In dieser Perspektive steht das große Gemeinsame im Vordergrund. Ethnisch orientierte Sportvereine oder Angebote für besondere Zielgruppen wie muslimische Frauen werden als „misslungene Integration“ bewertet.
- II. Einige der Teilnehmenden stellten die gleichberechtigte Vielfalt sowie gegenseitige Achtung, Respekt und Interesse in den Mittelpunkt. Die unterschiedlichen kulturellen Wurzeln und Werte sind gewünscht und werden in dieser Sichtweise als Chance für die gesamte Gemeinschaft begriffen. Sie befruchten sich gegenseitig. Ethnisch orientierte Vereine oder Gruppen sind in dieser Perspektive ein wichtiger Ort, sich die eigenen kulturellen Wurzeln zu bewahren oder ggf. erst zu erschließen.



6 Ausblick

Die *KOMM-IN-Projektgruppe*, der neben den Mitgliedern des Verwaltungsvorstandes auch Vertreterinnen und Vertreter aller Teilprojekte angehörten, vereinbarte zur Fortführung des Projektes u.a. fol-

gende Maßnahmen. Die Koordination und Steuerung der Umsetzung der Maßnahmen könnte die Planungsgruppe Lüner Dialog übernehmen.

I. Interne Managementaufgaben

Teilprojekt / Thema	Maßnahmen / nächste Schritte
Verankerung des Themas „Inklusion / interkulturelle Ausrichtung der Verwaltung“ im Verwaltungsvorstand	1x mtl. Beratung des Themas im Verwaltungsvorstand
Umgang mit Führungsinstrumenten und Maßnahmen zur Vitalisierung des Leitbildes der Stadtverwaltung	Beratung in der Abteilungskonferenz am 21.05.12 und Bildung einer Projektgruppe zur Erarbeitung von Vorschlägen zur Vitalisierung und Modifizierung bestehender [Beurteilungen und Mitarbeiter/-innen-Vorgesetzten-Gespräche, Abteilungskonferenz] und Entwicklung neuer Führungsinstrumente [Beschäftigtenkonferenz]
Querschnitt- und Netzwerkmanagement (QNM)	Konkretisierung und Umsetzung einer QNM – Konzeption durch eine Projektgruppe
Personalwesen	Umsetzung der erarbeiteten Handlungsziele,
Kultursensible Kommunikation	Entwicklung von Instrumenten, um intern und extern Zielgruppen milieuspezifisch besser erreichen zu können.

II. Interkulturelle (inklusive) Ausrichtung von Abteilungen und Einrichtungen

Teilprojekt / Thema	Maßnahmen (Inklusion explizit einbinden)
Front-Office	Überarbeitung der bestehenden Planungen i.V.m. der Abteilung Ausländerangelegenheiten
Ausländerbehörde	Weiterentwicklung des Informations- bzw. Willkommenpakets
Soziale Grundsicherung, Wohnen und Arbeiten	• Verbesserung der Außendarstellung [Internetauftritt, Öffentlichkeitsarbeit] • Schulungen für Beschäftigte • Vernetzung der sozialräumlichen Orientierung in der Verwaltung [z.B. mit der Jugendhilfe] • Konzept zur dezentralen Unterbringung von Flüchtlingen entwickeln
Stadtplanung	Weiterentwicklung und Schärfung der Instrumente für eine integrierte Planung
Freiwillige Feuerwehr	Konkrete Aktionen zur Gewinnung von Nachwuchskräften mit Zuwanderungsgeschichte [mit der Integrationsbeauftragten und dem Multikulturellen Forum Lünen]

III. Beteiligung der Zivilgesellschaft

Teilprojekt / Thema	Maßnahmen
Interkulturelle (inklusive) Ausrichtung der Sportvereine	• Entwicklung eines abgestimmten Handlungskonzeptes in der AG „Sportentwicklung“ • Verknüpfung mit sozialräumlichen Ansätzen der Jugendhilfe • Durchführung einer Messe zum Thema „Sport und Integration“
Inklusion	• Vorbereitung eines Grundsatzbeschlusses des Rates • Beschäftigungsfördernde Maßnahmen
Entscheider-Forum und Lüner Dialog	Weiterführung der Maßnahmen in bisherigem Umfang
Bürgerbeteiligung	• Entwicklung von Leitlinien zur Bürgerbeteiligung [Themen, Formen, Verfahren, intern Beteiligte] • Einbindung in das QNM • Unterstützung durch das Büro Bürgermeister bei der Vermarktung von Fachthemen





Kontakte

Stadt Lünen

Willy-Brandt-Platz 1 · 44532 Lünen

Ansprechpartner:

Rüdiger Freiberg, Büro Bürgermeister

Telefon 02306/104-1233

E-Mail ruediger.freiberg.02@luenen.de



Institut für soziale Innovation

Opferfelder Straße 22 · 42719 Solingen

Ansprechpartner:

Hans Wiertert-Wehkamp

Telefon 0212/2307839

E-Mail h.wiertert-wehkamp@institut-fuer-soziale-innovation.de



Impressum

Herausgeber:

Stadt Lünen, Büro Bürgermeister

Verantwortlich für den Inhalt:

Rüdiger Freiberg, Büro Bürgermeister

Fotonachweis:

Stadt Lünen: Seiten 3, 5, 10, 12

Institut für soziale Innovation: Seiten 5, 6, 7, 9, 10, 11, 15

Bädergesellschaft Lünen mbH: Seite 13

Günter Blasczyk: Seite 13

Rüdiger Freiberg: Seite 9

Holger Schmälzger: Rückseite

Bertelmann Stiftung: Grafik Seite 5

Satz, Layout, Gestaltung und Druck:

Druckerei Peter Holtkamp, Lünen