

# Bedarfe erkannt – Strategien in der Entwicklung. Zum Status quo der Interkulturellen Öffnung deutscher Landkreise

Ute Pascher-Kirsch

## 1 Einleitung

Vor knapp 10 Jahren führte das Statistische Bundesamt die statistische Erhebungskategorie „Personen mit Migrationshintergrund“ ein. In der jährlichen Befragung, dem Mikrozensus, kann die amtliche Statistik seitdem unterscheiden zwischen der Bevölkerung mit und ohne Migrationshintergrund sowie mit ausländischem Pass.

*„Die hier verwendete Abgrenzung der Bevölkerung mit Migrationshintergrund berücksichtigt den Wunsch, den Blick bei Migration und Integration nicht nur auf die Zuwanderer selbst – das heißt die eigentlichen Migranten – zu richten, sondern auch bestimmte ihrer in Deutschland geborenen Nachkommen einzuschließen.“*

(Statistisches Bundesamt 2014a)

Somit kann nun belegt werden, dass zum 31.12.2012 in Deutschland ein Fünftel der Gesamtbevölkerung einen Migrationshintergrund aufweist. Große regionale Unterschiede sind hier beobachtbar. Regionaldifferenzierte Daten liegen für 2011 vor: Im Kreis Recklinghausen beispielsweise hat durchschnittlich 20,1% der Bevölkerung einen Migrationshintergrund und im Landkreis Rosenheim liegt der Anteil bei 29,6% (Statistisches Bundesamt 2014b). Städte wie zum Beispiel Offenbach oder Heilbronn weisen einen Anteil von fast 50% auf und zwar 49,7% bzw. 44,1%, in ostdeutschen Bundesländern liegt ihr Anteil insgesamt bei unter 5% (vgl. Statistisches Bundesamt, 2013, S. 40), wobei die kleineren Städte und Landkreise einen Migrantenanteil von unter 3% aufweisen. Diese amtlichen Daten machen deutlich, dass es sich in Deutschland bei den Personen mit Migrations-

hintergrund nicht um eine Minderheit handelt, die „irgendwie zu integrieren ist“. Es handelt sich hierbei um Menschen, die größtenteils in Deutschland geboren, aufgewachsen und sozialisiert wurden und durch ihr Dasein nicht nur die kulturelle Vielfalt erweitern, sondern Teil unserer Gesellschaft sind. Der Blick wird nun gesellschaftsweit mehr und mehr auf diesen Personenkreis gerichtet, und dennoch scheint „irgendetwas“ mit dem (interkulturellen) Zusammenleben nicht zu funktionieren. Und deshalb, so ein Ausgangspunkt der folgenden Überlegungen und der Analyse der Befragungsergebnisse zum Status quo der Interkulturellen Öffnung der Landkreise, ist der Wunsch nach interkultureller Öffnung von Verwaltung gegeben. Auch diese Prozesse orientieren sich an dem oben zitierten Ziel, Menschen mit Migrationshintergrund und damit einer „anderen“ kulturellen (ethnischen) Herkunft bestmöglich in Verwaltungsprozessen zu berücksichtigen.

Soll etwas geöffnet werden, so unterstellt dieser Prozess, dass Ausschließung stattfindet. Fischer (2007) konstatiert, interkulturelle Öffnung setze Exklusion voraus und der Öffnungsprozess sei ein Prozess der Organisationsentwicklung. Betrachtet man die Öffnung von Landkreisen erscheint es passender, dass es sich dabei um einen Wandel von Institutionen handelt, der mit der interkulturellen Öffnung einhergehen wird. Auch Terkessidis nimmt diese Perspektive ein; sein Programm „Interkultur“ (2010, S. 130) ist daher für unsere Analyse aufschlussreich. Der Autor schreibt:

*„In meinem Verständnis von Interkultur geht es also nicht wie im Multikulturalismus um die An-*

*erkenntnis von interkulturellen Identitäten, die Relativität unterschiedlicher Perspektiven oder das Zusammenleben der Kulturen, sondern das Ziel ist die Veränderung der charakteristischen Muster, die aktuell mit der Vielheit eben nicht mehr übereinstimmen. Die Frage ist, wo man ansetzt, um diese Muster zu verändern. Ich würde als Ausgangspunkt die Institutionen vorschlagen, denn diese können durch Politik und entsprechende Maßnahmen tatsächlich beeinflusst werden. (...) Nur durch einen bewusst eingeleiteten Wandel in den Institutionen lassen sich die besagten Muster in Bewegung bringen. Daher möchte ich Interkultur auch verstehen als ‚Kultur-im-Zwischen‘, als Struktur im Wandel (...).“*

Die folgenden Ausführungen fassen die Untersuchungsergebnisse einer Befragung aller deutschen Landkreise zum Status quo der Interkulturellen Öffnung der Landkreise (Stand: Frühjahr 2014) zusammen. Wir werden sehen, inwiefern sich die deutschen Landkreise dem Institutionenwandel mit dem Bezugspunkt „Interkultur“ bisher tatsächlich unterziehen und mit welchen Maßnahmen sie diesen einleiten.

### **Methodische Anmerkungen**

Die repräsentative Befragung, auf die sich die hier präsentierten Ergebnisse beziehen, fand zwischen dem 27. Februar und 4. April 2014 statt; dabei handelte es sich um eine Aktivität des XENOS-Projekts „Option – Kultur“ („Der Kreis Recklinghausen wird Optionskommune – und will sich interkulturell öffnen“). Konzipiert und durchgeführt wurde die Erhebung vom Rhein-Ruhr-Institut für Sozialforschung und Politikberatung (RISP) e.V. an der Universität Duisburg-Essen,<sup>1</sup> unterstützt vom Kreis Recklinghausen.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Mein Dank gilt an dieser Stelle Katrin Jansen, die mich bei der Konzeption des Befragungsinstrumentes unterstützt hat, sowie Alexandra Stenzel, die die Befragung onlinefähig gestaltet und den Datensatz aufbereitet hat.

<sup>2</sup> Ebenso möchten wir uns beim Deutschen Landkreistag bedanken, der die Umfrage bei seinen Mitgliedern bekannt gemacht und den Entwurf des Fragebogens begleitet hat.

Ziel der Befragung zum Status quo der Umsetzung der Interkulturellen Öffnung war es u.a., dass Institutionen voneinander lernen können, indem die Vielfalt der kommunalen Ansätze und Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung erfasst und präsentiert wird. Die Befragung wurde online durchgeführt. Das heißt, dass die Kreise zunächst vom Kreis Recklinghausen, dem Projektkoordinator des Projekts Option – Kultur, per E-Mail angeschrieben, und auf diesem Weg zur Teilnahme aufgefordert wurden. Die Ansprechpersonen erhielten mit der Nachricht einen Hyperlink, so dass wir als beauftragtes Institut keinen direkten Datenzugang benötigten, Datenschutzprobleme entfielen daher.

Der Fragebogen, der vor der Verteilung an die Landkreise einem Pretest unterzogen wurde, bestand aus zwei Teilen. Im ersten Frageteil wurden inhaltliche Fragen zum Thema der interkulturellen Öffnung der deutschen Landkreise gestellt, im zweiten Teil erfassten wir statistische Kenndaten der Landkreise.

Die Grundgesamtheit für diese Befragung entspricht der Anzahl aller deutschen Landkreise, das sind insgesamt 295. Davon hatten 105 den Fragebogen begonnen zu bearbeiten, 65 Landkreise (22%) füllten den Fragebogen vollständig aus. Diese Rücklaufquote von 22% kann als ein qualitativ guter Rücklauf gewertet werden.

### Exkurs: Erläuterung zur Rücklaufquote bei Online-Befragungen

Die wissenschaftliche Literatur zur Rücklaufquote von Online-Befragungen spiegelt ein heterogenes Bild: die in wissenschaftlichen Artikeln genannten Rücklaufquoten bei Online-Befragungen schwanken zwischen 6% und 80% (zum Beispiel BATINIC & MOSER, 2005, S. 65; BATINIC, 2003, S. 10; SCHONLAU, FRICKER & ELLIOTT, 2002, S. 20). Die Hauptursache dieser uneinheitlichen Angaben ist, dass eine Vergleichbarkeit aller Arten von Online-Befragungen aufgrund der verschiedenen Formen und methodischen Konzeptionen schlechterdings unmöglich ist und damit zunächst keine generalisierbaren Aussagen getroffen werden können, die alle Online-Befragungen betreffen. Denn es muss zunächst unterschieden werden zwischen www-basierten Online-Befragungen und E-Mail-Befragungen. Aber auch auf welchem Wege die jeweiligen Adressatinnen und Adressaten kontaktiert wurden, über E-Mail-Adresslisten oder nur durch Verweise auf andere Internetseiten, kann eine ausschlaggebende Rolle spielen (BATINIC, 2003, S. 7 und 10).

Die Qualität der Rücklaufquote unserer Online-Befragung der deutschen Landkreise kann anhand der Hypothesen von BATINIC UND MOSER (2005) analysiert werden: Die Autoren gehen davon aus, dass Online-Befragungen eine höhere Rücklaufquote durch verschiedene Arten von Gratifikationen erzielen können. Diese werden in der Regel unterschieden in Bonuspunkt-Vergabe (besonders bei Paneluntersuchungen), Verlosungen, Bereitstellen eines Ergebnisberichtes oder auch gar keine Gratifikation. Als Anreiz in der Landkreisbefragung wurde die Bereitstellung der anonymisierten Ergebnisse versichert. Obwohl in der Untersuchung von Batinic und Moser bei der Versendung eines Ergebnisberichtes keine oder sogar negative Auswirkungen auf die Rücklaufquoten festgestellt wurden, halten sie diese Gratifikationsart bei homogenen Zielgruppen für sinnvoll. Dieses ist bei der Landkreisbefragung der Fall. Da einige Landkreise explizit um die Zusendung der Ergebnisse baten, scheint die Bereitstellung eines Ergebnisberichtes für die Landkreisbefragung durchaus ein Anreiz gewesen zu sein.

Folgt man einer weiteren Hypothese von Batinic und Moser, so haben Online-Befragungen mit einem wissenschaftlichen Hintergrund höhere Rücklaufquoten als Befragungen mit kommerziellem Hintergrund. Bei der Landkreisbefragung handelt es sich um eine wissenschaftlich fundierte Befragung, die sich mit einem forschungsrelevanten Thema befasst und keinen Marktforschungszwecken dient.

Der Versand einer Erinnerung kann ebenfalls die Rücklaufquote bei Online-Befragungen erhöhen, jedoch ist dabei die Anzahl der Erinnerungen nicht entscheidend (BATINIC UND MOSER, S. 70). Bei der vorliegenden Befragung wurde nach vier Wochen eine Erinnerung-E-Mail an alle Landkreise verschickt, was den erwünschten Effekt des stärkeren Rücklaufs erfüllte. Im Anschluss an diese E-Mail kam es zu einer Erhöhung des Rücklaufs von etwa zehn Prozent.

SCHNELL (2012, S. 295) definiert E-Mail-Befragungen als „Versendung eines Fragebogens an den Befragten per E-Mail“. In der Landkreisbefragung wurde jedoch nicht direkt der Fragebogen verschickt, sondern eine Teilnahmeaufforderung mit einem Link zum Online-Fragebogen versandt. Trotzdem ist die Art der Rekrutierung gleich, nämlich mithilfe einer vollständigen Liste von E-Mail-Adressen. Daher sind einige Aspekte dieser Befragungsart mit unserem Vorgehen identisch.

Schnell folgend, gibt es insbesondere zwei problematische Faktoren, die die Rücklaufquote bei Web-Surveys im Allgemeinen beeinflussen (SCHNELL, 2012, S. 287):

- 1) der Zugang der Zielperson zu den Kommunikationsmedium (PC und Internet) und
- 2) die Motivation der Zielperson.

Bei der Landkreisbefragung hebt sich die Problematik des Zugangs dadurch auf, dass bei den Landkreisverwaltungen der Zugang zu einem PC und dem Internet zum Ausstattungsstandard und Arbeitsalltag gehören. Die Motivation der Zielpersonen ist weder beeinflussbar noch messbar.

So führt Schnell speziell für E-Mail-Befragungen aus: „Daher eignen sich solche Surveys fast ausschließlich für Befragungen innerhalb homogener Organisationen mit vollständigen E-Mail-Listen, standardisierter Hard- und Software und hoch motivierten Angehörigen.“ (SCHNELL, 2012, S. 295). Bis auf den letzten Punkt – Motivation der Angehörigen ist nicht messbar – treffen alle Voraussetzungen auf die Landkreisbefragung zu. Die Landkreise stellen weitgehend homogene Einrichtungen dar, die E-Mail-Adressliste war vollständig, da alle Adressen aller Landkreisverwaltungen Deutschlands ermittelt wurden und – wie oben bereits erläutert – ist die Ausstattung mit Hard- und Software in den Landkreisverwaltungen standardisiert und vorhanden. Daraus kann gefolgert werden, dass die Rücklaufquote bei unserer Befragung am stärksten von dem Faktor der Motivation der Mitarbeiter/-innen der Landkreisverwaltung abhängig ist. Dieser war von Seiten der Befragenden jedoch kaum beeinflussbar und auch – wie bereits erwähnt – nicht messbar.

Ein Vorteil gegenüber anderen Web-Surveys stellte bei unserer Befragung dar, dass es sich dabei um eine Vollerhebung und keine Zufallsstichprobe handelte. Im Rahmen von Zufallsstichproben bei Web-Surveys fallen die oben genannten problematischen Faktoren stärker ins Gewicht.

SCHNELL (2012) sowie auch LEOPOLD (2004) erwähnen neben den beiden oben erläuterten Aspekten auch das Problem von technischen Schwierigkeiten beim Ablauf der Befragung, wie etwa die zeitnahe und hohe Verfügbarkeit des Fragebogens im Internet oder die Kompatibilität des Systems mit der Hard- und Software der Befragten (SCHNELL, 2012, S. 302). Derartige Probleme wurden in der Landkreisbefragung weder beim Pretest noch bei der Durchführung zurückgemeldet, so dass dieser Aspekt unsere Rücklaufquote kaum beeinflusst haben wird.

Ein weiteres Problem bezüglich der Rücklaufquote, welches jedoch in der Literatur zu Web-Surveys nicht erwähnt wird, könnte jedoch folgender Faktor sein: Die E-Mail mit dem Zugang zum Online-Fragebogen erreicht nicht diejenige Person in der Landkreisverwaltung, die den Fragebogen ausfüllen kann oder soll. Hierbei entsteht das Problem, dass Personen, die den Fragebogen nicht ausfüllen sollen oder können, einen Blick auf den Fragebogen werfen, jedoch nach der ersten Frage bereits erkennen, dass sie diesen nicht sinnvoll beantworten können und deshalb die Befragung abbrechen. Technisch erkennbar ist dies an den Abbruchquoten der Befragung nach der ersten (inhaltlich wichtigen) Frage. Bestenfalls wird die Befragung von den „falschen“ Personen an diejenige Person weitergeleitet, welche in der Lage ist, den Fragebogen zu beantworten. Im schlimmsten Fall wird die Befragung ignoriert oder vergessen.

## 2 Empirische Ergebnisse

### 2.1 Bedeutung interkultureller Öffnung in deutschen Landkreisen

Mit Blick auf die eingangs zitierte Aussage des Statistischen Bundesamtes, ist es interessant, dass bei der statistischen Datenabfrage über die Hälfte der befragten Landkreise keine Aussage zum Anteil der Bevölkerung mit Migrationshintergrund in ihren Landkreisen getroffen hat. Der „natürliche“ Umgang mit dieser Merkmalskategorie und die Angabe entsprechender Zahlen – wenn auch nur als Zirka-Angabe – spricht unseres Erachtens bereits für eine gewisse Sensibilität im Umgang mit der interkulturellen Öffnung eines Landkreises. Selbstverständlich ist es häufig nicht unproblematisch die entsprechenden Bevölkerungszahlen zu berechnen oder diese abrufbar zu haben. Von derjenigen Person, die mit dem Ausfüllen eines Fragebogens zur interkulturellen Öffnung ihres Landkreises betraut ist, kann jedoch eine Antwort auf diese Frage erwartet werden, insbesondere auch dann, wenn diese – wie im Falle unserer Befragung – jederzeit unterbrochen werden kann, um Daten zu recherchieren und die Frage später zu beantworten.

Betrachtet man zusätzlich die Antworten auf die Frage nach dem Anteil der Mitarbeiter/-innen mit Migrationshintergrund in der Landkreisverwaltung selbst – und hier wurde explizit nur eine Schätzung erbeten – so zeigt sich, dass mehr als ein Drittel (36,9%) diese Frage nicht beantwortet haben und 13,8% die Antwortalternative „nicht bekannt“ wählten; die Hälfte der Befragten hat keine Angabe gemacht. An dieser Stelle kann die These aufgestellt werden, dass die deutschen Landkreise noch am

Anfang des Prozesses stehen ein „Bewusstsein für die Relevanz“ der Differenzierung von Strukturdaten und damit des Programms Interkultur (Terkessidis) zu entwickeln. Insgesamt betrachtet ergaben sich keine signifikanten nennenswerten Unterschiede zwischen den Landkreisen bezogen auf dieses Merkmal.

Unabhängig davon, welcher Ansatz oder welche Strategie von Interkultureller Öffnung in den befragten Landkreisen verfolgt wird – dazu kommen wir weiter unten – geben 40% der Landkreise an, dass interkulturelle Öffnung in ihrem Landkreis eine sehr große und große Bedeutung hat. Am häufigsten, und zwar von 45% der befragten Landkreise, wurde die Antwortmöglichkeit „mittelstarke Bedeutung“ gewählt, so dass 85% aller Landkreise die Bedeutung dieser Strategien erkennen. Nur knapp 14% messen diesen Ansätzen eine geringe Bedeutung in ihrem Kreis bei, während vernachlässigbar eine Institution der Option „überhaupt keine Bedeutung“ zustimmt.

Außerdem war es interessant zu erfahren, inwieweit der initiierte Prozess der interkulturellen Öffnung in eine Gesamtstrategie des jeweiligen Landkreises integriert ist. Über ein Drittel der Landkreise gibt an, dass eine Einbettung in ein Gesamtkonzept vorliege, 40% hingegen verneinen dies.

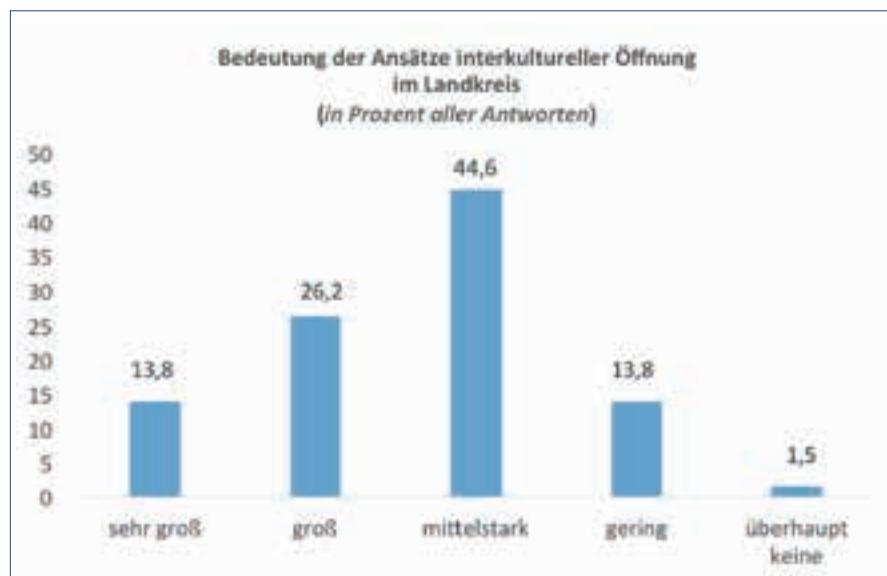


Abb. 1: Bedeutung der Ansätze interkultureller Öffnung im Landkreis

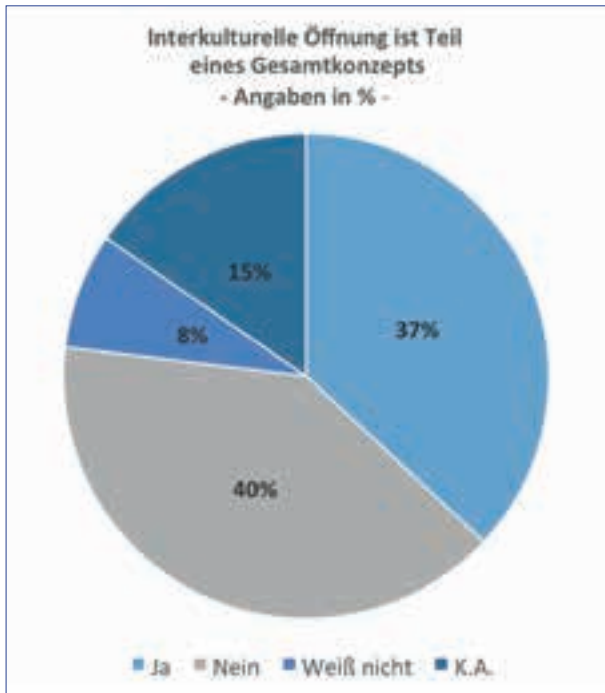


Abb. 2: Einbettung des Ansatzes der interkulturellen Öffnung in ein Gesamtkonzept (alle Landkreise)

Es gibt immer (gute) Gründe, eine Frage nicht zu beantworten; dafür werden in einer Befragung auch die Antwortkategorien „Weiß nicht“ oder „Keine Angabe“ aufgeführt. Allerdings verwun-

dert es doch, dass bei dieser Frage 8% der Befragten „Weiß nicht“ und weitere 15% „Keine Angabe“ gewählt haben. Das bedeutet, dass mehr als ein Fünftel der Befragten nicht angeben oder angeben können, ob Interkulturelle Öffnung ein Teilaspekt eines Gesamtkonzeptes des Landkreises ist. Es sollte doch davon ausgegangen werden, dass die mit der Antwort betraute Person wissen sollte, ob Interkulturelle Öffnung im Landkreis in eine Gesamtstrategie integriert ist oder nicht. In über 20% der Fälle kann demnach davon ausgegangen werden, dass eine Integration des Teilprozesses ohne weitere Einbettung stattfindet bzw. zumindest ist diese im Landkreis nicht sichtbar oder nicht wahrnehmbar für die antwortende Vertretung des Landkreises.

In Bezug auf die Frage nach der Einbettung der Interkulturellen Öffnung in eine Gesamtstrategie des Kreises ist zudem die Beobachtung aufschlussreich, ob es einen Unterschied gibt zwischen den Landkreisen, die angeben, dass sie zu den so genannten Optionskommunen gehören und denen, die es nicht sind bzw. diese Angabe nicht machen.

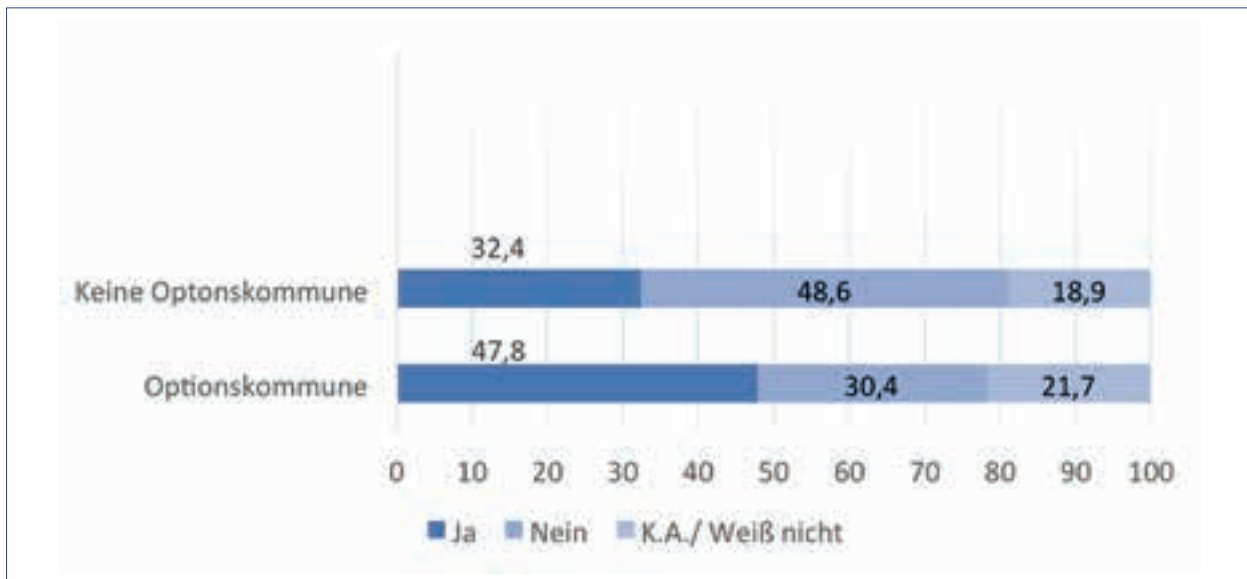


Abb. 3: Interkulturelle Öffnung (IKÖ) als Teil einer Gesamtstrategie des Landkreises

Auffallend ist, dass von den 23 Landkreisen, die angeben, dass sie zu den Optionskommunen gehören, fast die Hälfte (47,8%) aussagen, Interkulturelle Öffnung (IKÖ) sei Teil einer Gesamtstrategie des Landkreises. Bei den 37 nicht-optierenden Kommunen hingegen gab fast die Hälfte der befragten Landkreise (48,6%) genau das Gegensätzliche an, und zwar, dass IKÖ nicht Teil einer Gesamtstrategie sei. Möglich ist es, dass insbesondere die Landkreise, die eine Veränderung ihrer Verwaltungsstrukturen im Bereich Arbeit und Soziales mit der Möglichkeit eine so genannte Optionskommune zu werden genutzt haben, sich auch mit einer konsequenten Öffnung der Gesamtstrategie leichter tun. Auch das XENOS-Projekt des Kreises Recklinghausen hat die Umorganisation des Kreises zur Optionskommune zum Beispiel genutzt, um „interkulturelle Öffnung“ und „Kulturkompetenz“ gleich zu Beginn in die künftige Verwaltungsarbeit zu integrieren. Ferner ist es von Interesse, in welches Gesamtkonzept oder in welche Strategie der Ansatz der interkulturellen Öffnung des Landkreises integriert ist. Wenig überraschend ist, dass die meisten Antworten, interkulturelle Öffnung selbstredend mit „Integration“ und einem entsprechenden Umsetzungsplan in Verbindung setzen: Interkulturelle Öffnung ist Teil des „Integrationskonzepts“ oder des „Integrationsplans“ – den bereits bestehenden oder auch den, der aktuell entwickelt wird. Genannt wurde auch, dass der Ansatz Teil des „Leitbild Integration“ sei oder ein Teil des „Migrationskonzepts“ oder der „Rahmenplanung zur Integration von Zugewanderten im Landkreis“. Interkulturelle Öffnung ist damit fast ausschließlich ein Pfeiler des Integrationskonzeptes oder -plans. Die Antworten wurden als Freitextantworten gegeben. D.h. hier hätte jede Strategie genannt werden können, in die IKÖ tatsächlich integriert ist oder integriert werden wird. Wir sehen jedoch, dass Interkulturelle Öffnung primär mit „Integration“ in Verbindung gebracht wird und damit den Exklusionsprozessen des jeweiligen Landkreises entgegenwirken möchte.

Ein Landkreis nannte als Gesamtkonzept die „Internationalisierungsstrategie“ und ein weiterer betonte, dass nach der Einführung des Konzepts der Interkulturellen Öffnung eine Integrationsbeauftragte benannt würde und dann ein Integrationskonzept erarbeitet würde. D.h. Interkulturelle Öffnung ist für diesen Landkreis eine Voraussetzung, um Integration im Landkreis umzusetzen.

Weitere Antworten auf diese Frage geben zudem Hinweise darauf, dass der Ansatz der IKÖ im Rahmen von Projekten entwickelt oder vorbereitet wird. So benannten zwei Landkreise ein laufendes XENOS-Projekt als Rahmen für die Interkulturellen Öffnungsprozesse; insgesamt finden sich in den verschiedenen Antworten Hinweise darauf, dass weitere Landkreise an einem XENOS-Projekt teilnehmen. Neben dem vom BMAS-finanzierten Programm XENOS, das offenbar in einigen Landkreisen und/oder Kommunen interkulturelle Öffnungsprozesse angestoßen hat – drei Landkreise benannten explizit ihr laufendes XENOS-Projekt – wurden auch andere drittmittel-finanzierte Projekte benannt. In einem Landkreis wird ein Projekt zur Interkulturelle Öffnung der Verwaltung vom Europäischen Integrationsfonds (EIF) gefördert und in einem weiteren Landkreis ein Projekt im Förderprogramm des Landes Hessen „WIR-Wegweisende Integration Realisieren“ durchgeführt. In zwei Landkreisen werden Aktivitäten im Rahmen des Forschungs-Praxis-Projekts „Integrationspotenziale ländlicher Regionen im Strukturwandel“ der Schader-Stiftung durchgeführt. Darüber hinaus benennen einige Landkreise Netzwerkaktivitäten, aufgrund dessen ebenfalls IKÖ praktiziert wird.

Betrachtet man nun, welche Verwaltungseinheit mit der Durchsetzung der Interkulturellen Öffnung betraut ist, so passt die Verantwortungsübertragung innerhalb der Landkreise zu der genannten Einbindung in eine Gesamtstrategie:

	Nennungen		Prozent der Fälle
	Anzahl	in %	
Migrations- und Ausländerämter/-behörden oder Bereich für Migration/ Integration oder Beauftragte/r für Integration und Migration	25	30,9%	38,4%
Fachbereich Personal (und Organisation)	12	14,8%	18,5%
Fachbereich Bildung, Jugend und Soziales	11	13,6%	16,9%
Bereich Landrat	7	8,6%	10,8%
Zentrale Hauptstelle	5	6,2%	7,7%
Bereich Gleichstellung oder Gleichstellungsbeauftragte/r	4	4,9%	6,2%
Alle Verwaltungseinheiten, da dies ein Querschnittsthema ist.	2	2,5%	3,1%
(noch) keine Verwaltungseinheit	4	4,9%	6,2%
<i>Sonstiges</i>	5	6,2%	7,7%
<i>keine Angabe/ fehlend</i>	6	7,4%	9,2%
<b>Gesamt</b>	<b>81</b>	<b>100,0%</b>	<b>124,6%</b>

Tab. 1: Nennung der Verwaltungsbereiche, die mit IKÖ betraut sind (Mehrfachantworten)

Geht man davon aus, dass die interkulturelle Öffnung eine Exklusion bestimmter Gruppen und Werte ausschließt, so ist es nicht verwunderlich, dass der Bereich Migration und Integration sowie die Ausländerämter in den Landkreisen mehrheitlich mit der Durchsetzung betraut sind. Schließlich ist der Ausgangspunkt für Interkulturelle Öffnung von Landkreisen und Verwaltungen die heterogener werdende Zusammensetzung der Kundschaft. Mit der wachsenden Bevölkerung mit Migrationshintergrund (ob ohne oder mit ausländischem Pass) ist auch „das Fremde in den Verwaltungsalltag eingezogen, andere Sprachen, Werte, Normorientierungen und Glaubenssysteme.“ (RIEHLE & SEIFERT, 2001, S. 11). Somit wird als naheliegende Verwaltungseinheit, die sich primär mit der Thematik zu beschäftigen hat, auf die Ausländerämter oder Migrationsabteilungen zugegangen. Denn dort gehören das „Fremde“ und damit eventuell einhergehende Kommunikationsschwierigkeiten

bereits zum Alltag.<sup>3</sup> Die wenigstens Nennungen treffen daher in unserer Befragung auf „alle Verwaltungseinheiten“ zu.

Neben der Frage nach der administrativen Durchsetzung der Öffnungsprozesse ist die Frage nach der tatsächlichen Bedeutung dieser in der Landkreisverwaltung ein Gradmesser für die Rolle der interkulturellen Öffnungsprozesse in den Landkreisen. Ein gutes Drittel aller befragten Landkreise gibt an, dass Interkulturelle Öffnung ein Thema der gesamten Landkreisverwaltung sei. Dies spiegelt nicht unbedingt das tatsächliche Verwaltungshandeln wider, sondern vor allem die Wahrnehmung der antwor-

<sup>3</sup> In seiner bereits fast 15 Jahre alten Studie zur „Verwaltungskultur im Ausländeramt“, für die der Autor Gruppenninterviews geführt hat, kommt Eckart Riehle (2001, S. 92) zu der Schlussfolgerung: „Die Grundeinstellung der Ausländerämter lautet nach unserer Erfahrung dagegen kurzgefasst, die Zuwanderung und die Zuwanderer sind das Problem, das wir für die Gesellschaft bearbeiten.“



tenden Person. Es kann sein, dass dieser Wert auch höher ist oder niedriger. Dasselbe gilt für die andere Antwortkategorie. Und fast die Hälfte aller Befragten gibt an, dass IKÖ nicht für die gesamte Landkreisverwaltung gilt.

	Nennungen	
	Anzahl	in %
Ja	24	36,9%
Nein	30	46,2%
Weiß nicht	3	4,6%
Keine Angabe	8	12,3%
Gesamt	65	100,0%

Tab. 2: Ist IKÖ ein Thema in allen Bereichen der Landkreisverwaltung?

Die mehrheitlich mit „nein“ antwortenden Landkreise konnten ergänzen, in welchen Bereichen der Verwaltung IKÖ eine Rolle spielt. In den häufigsten Fällen wurden mindestens zwei Fachbereiche oder Ämter genannt. Einige antworteten auch, dass „nicht in allen Bereichen“ die Thematik eine Rolle spiele oder nannten mindestens drei bis sogar zehn Verwaltungseinheiten.

Verwaltungseinheiten	Anzahl der Nennungen
Ausländerbehörde, Migrationsamt	19
Jobcenter	15
Fachbereich Soziales, Sozialamt	8
Jugendamt, Schul- und Bildungsbereiche	7
Fachbereich Personal	6
Sonstige Bereiche	11

Tab. 3: Interkulturelle Öffnung spielt nur in ausgewählten Verwaltungseinheiten eine Bedeutung (Mehrfachantworten)

Entsprechend der Verknüpfung der Thematik der interkulturellen Öffnung mit „Integration“ wurden mit 19 Nennungen am häufigsten die

Ausländerbehörden oder Migrationsämter als die ausgewählten Bereiche genannt, die mit der Thematik beschäftigt sind. Auch für die Jobcenter haben interkulturelle Öffnungsprozesse in den Landkreisen offenbar eine größere Bedeutung als für andere Verwaltungsbereiche: Mit 15 Nennungen werden sie ebenso häufig genannt wie Abteilungen der Fachbereiche Soziales, Sozialämter sowie Jugendamt und Bildungsbereiche zusammen betrachtet. Die unter „Sonstiges“ genannten Bereiche sind sehr heterogen. Vereinzelt wurden genannt: die/der Integrationsbeauftragte/r, das Regionalmanagement, „Büro Landrat“, das Gesundheitsamt und die Rettungsdienste, Team Gleichstellung, Fachbereich Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung und auch die Heimaufsicht.

Auf einer anderen Ebene anzusiedeln sind die Angaben, dass für „alle Führungskräfte“ oder Auszubildende oder „primär publikumsintensive Bereiche (Front-Office)“ die Interkulturelle Öffnung eine Rolle spielt, denn Führungskräfte ebenso wie Auszubildende gibt es selbstverständlich in den verschiedenen Zuständigkeitsbereichen.

Auch folgendes weiteres Befragungsergebnis passt zu diesen Befunden: Gefragt nach der Initiative oder Initialzündung für das Engagement des jeweiligen Landkreises im Bereich IKÖ, nannten 17 Landkreise, also über ein Viertel der Befragten, die oder den Integrationsbeauftragte/n. Dahinter rangiert die Verwaltungsleitung und/ oder der Landrat oder die Landrätin. In ca. 20% der Fälle geht dieses Anliegen auf die Initiative der Verwaltungsspitze zurück. 10 % gaben an, dass die Ideen aus einem Förderprojekt resultieren. Auch gibt es wiederholt eine Gruppe von Befragten, und zwar über ein Viertel, die diese Frage nicht beantworten konnten. Die restlichen Antworten mit einem Anteil von 18% zeigen, dass die Initiative von ganz unterschiedlichen Personengruppen oder Verwaltungsabteilungen ausgehen kann, beispielsweise wurden auch Volkshochschulen oder die/der Gleichstellungsbeauftragte genannt.

Interkulturelle Öffnung heißt für uns ... (Mehrfachantworten)	Nennungen	
	Anzahl	in %
... die Verbesserung der interkulturellen Kompetenz sonstiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.	55	27,4%
... die Verbesserung der interkulturellen Kompetenz der Führungskräfte.	45	22,4%
... eine Erhöhung des Anteils der Menschen mit Migrationshintergrund auf allen Laufbahnebenen.	44	21,9%
... interkulturelle Organisationsentwicklung.	19	9,5%
... die Entwicklung eines interkulturellen Leitbildes für den Landkreis.	17	8,5%
... die Einführung von Prüfkriterien (z.B. zur Kontrolle der Umsetzung des angepassten Leitbilds oder zur Erhöhung des Anteils der Beschäftigten mit Migrationshintergrund).	7	3,5%
Sonstiges	14	7,0%
<b>Gesamt</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

Tab. 4: Annäherung an eine Definition von Interkultureller Öffnung

Da es keine allgemeingültige Definition von interkultureller Öffnung gibt, die in der Praxis einheitlich verfolgt wird, wurde nach den wichtigsten Aspekten gefragt, die der jeweilige Landkreis im Rahmen der Interkulturellen Öffnung zu berücksichtigen hat (siehe Tabelle 4).

Die Antworten zeigen, dass sich für die Mehrheit der befragten Landkreise erstens interkulturelle Öffnung mit knapp 50% der Nennungen als Ausbildung interkultureller Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Führungskräfte darstellt, und zweitens mit knapp 30% mehr Mitarbeiter/-innen mit Migrationshintergrund für den Dienst in der Landkreisverwaltung gewonnen werden sollen. Damit wird deutlich, dass den Befragten eine (inter-)kulturelle Veränderung der Landkreisverwaltung im Prozess der interkulturellen Öffnung zunächst nicht so bedeutsam erscheint. Nur knapp 10% der Antworten fielen auf diese Antwortalternative; bezogen auf die Stichprobe haben mit 19 Nennungen allerdings insgesamt 29% der Landkreise die „interkulturelle Organisationsentwicklung“ als Ziel des Prozesses der interkulturellen Öffnung genannt.

Damit kommen wir zu den Zielen und den Aktivitäten, die zur Umsetzung der interkulturellen Öffnung in den Landkreisen durchgeführt werden. Dafür wird im folgenden Abschnitt 2.2 zunächst das „Programm Interkultur“ kurz erläutert, wodurch die Aktivitäten der Landkreise strukturierter präsentiert werden können.

## 2.2 Dimensionen von Interkultur

Das „Programm Interkultur“ von TERKESSIDIS (2010) war für diese Untersuchung leitend. TERKESSIDIS (2010, S. 141) beschreibt Interkulturelle Öffnung als Veränderung einer Organisation oder Institution mit Blick auf unterschiedliche Dimensionen. Der Autor stützt sich dabei auf ein Modell des Kulturwissenschaftlers BRONISLAW MALINOWSKI (1944/2005), der im Wesentlichen die folgenden vier Dimensionen einer Institution identifiziert:

1. die Kultur der Institution (Verfassung, Regeln, Normen),
2. der Personalbestand,

3. der materielle Apparat,
4. die grundsätzliche Ausrichtung der Strategien der Institution.

Die erste Dimension die **Kultur der Institution** umfasst Regeln und Normen sowie die Verfassung, die sich eine Institution gibt. Genauer betrachtet sind dies Organisationsprinzipien, die sich an langfristigen Zielen der Institution orientieren. Dieses Kennzeichen geht damit einher, dass die einmal eingeführten Strukturen oft starr erscheinen und intensive Entwicklungsprozesse angestoßen werden müssen, damit sich diese ändern. Auch ist die Kultur einer Institution in der Regel nicht schriftlich fixiert, obwohl konkrete Maßnahmen beispielsweise eine Verschriftlichung von „Corporate Codes“ (Betriebsvereinbarungen), existieren können. Diese Vereinbarungen müssen zudem verinnerlicht und in der Institution gelebt werden. Für eine Veränderung der Kultur der Institution ist deshalb ein langfristiges Umdenken auf der Leitungsebene von großer Bedeutung. Es müssen nicht nur die langfristigen Ziele, sondern auch die Maßstäbe und Gewohnheiten der Institution verändert werden.

Die zweite Dimension, der **Personalbestand einer Institution**, betrifft das Zugehen auf bestimmte Personengruppen zur Personalgewinnung. Die Veränderung der Rekrutierungsstrategien steht hier damit im Vordergrund; so müssen für eine Veränderung dieser Dimension zum Beispiel die Aufnahmebedingungen überdacht werden. Außerdem solle sich eine Institution fragen, wieso sich bestimmte Gruppen nicht bei ihr bewerben oder, ob sie beispielsweise bestimmte (kulturelle) Voraussetzungen von den Stellenbewerber/innen einfordert. Neben der Personalrekrutierung umfasst diese Dimension aber auch die Fortentwicklung des Personals der Institution, etwa durch Fort- und Weiterbildungen.

Die dritte Dimension umfasst den **materiellen Apparat einer Institution**. Darunter sind die zur Verfügung stehenden Ressourcen zu verstehen, welche in Bezug auf die Interkulturelle Öffnung eine

„Barrierefreiheit im engeren Sinne“ (TERKESSIDIS 2010, S. 151) einschließt. Konkret kann dazu eine interkulturelle Raumplanung ebenso gehören wie Kommunikationsformen (nach innen und nach außen), die niedrigschwellig angelegt sind. Außerdem zählt der Autor dazu Maßnahmen, die zur Erhöhung des „Eindrucks der Internationalität“ beitragen. Dies betrifft wohl insbesondere diejenigen Organisationsbereiche, „die mit Publikum zu tun“ (TERKESSIDIS 2010, S. 155) haben.

Die vierte Dimension, die **Ausrichtung der Strategien der Institution**, umfasst die grundsätzliche Orientierung aller Entscheidungen einer Institution, also deren Strategien (Policy). Darunter werden die kurzfristigeren Ziele und Maßnahmen gefasst, die das konkrete Ziel der Barrierefreiheit verfolgen. Fehlerhafte Effekte (Bias) aufgrund von umgesetzten Maßnahmen sind in der Praxis oft nicht zu vermeiden. So kann es zum Beispiel der Fall sein, dass eine bestimmte Maßnahme ihr Ziel entweder verfehlt (und damit eventuell sogar eine Situation verschlimmert wird) oder die Maßnahme unerwünschte Nebeneffekte erzeugt. Auch kann es vorkommen, dass ein konkretes dieser Ebene zugeordnete Ziel eine (positive) Veränderung auf den anderen Dimensionsebenen des Personalbestandes und des materiellen Apparates erreicht, sich die Kultur der Institution dadurch jedoch nicht verändert hat.

### 2.2.1 Veränderungsdimension „Kultur der Institution“

Die Dimension „Kultur der Institution“, die eine von vier der oben dargelegten Dimensionen von Interkultur darstellt, wird in der von uns durchgeführten Befragung der Landkreisverwaltungen insbesondere durch die Frage nach den Zielen der Thematisierung und Umsetzung von interkultureller Öffnung erfasst. Die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten spiegeln überwiegend diese Dimension wider; darüber hinaus sind noch einige wenige Antwortalternativen aufgenommen worden, die der Dimension 2 und 4 zugeordnet werden.

Dimension	Nennungen	
	Anzahl	in %
<b>Kultur der Institution</b>	<b>61</b>	<b>54,0%</b>
Personalbestand	35	31,0%
Ausrichtung der Strategien	17	15,0%
Gesamt	113	100,0%

Tab. 5: Dimensionen der Interkulturellen Öffnung  
(mindestens eine Nennung pro Dimension pro Fall)

Zu sehen ist, dass 61 der 65 befragten Landkreise als Ziel der interkulturellen Öffnung betrachten, Veränderungen auf der Dimension der Kultur der Institution in ihren unterschiedlichen Facetten vorzunehmen. Die meisten von ihnen – und zwar 80% – nennen die Etablierung einer Willkommenskultur als eine der zentralen Zielsetzungen. Konsequenz zu Ende gedacht, bedeutet diese Zielvorgabe, dass die eigenen Maßstäbe und Regeln nicht nur überdacht, sondern angepasst und Letztere umformuliert werden müssten.

Dimension	Antwort	Nennungen		Prozent der Fälle
		Anzahl	in %	
1	Das Ziel der Schaffung einer Willkommenskultur im Kreis.	50	13,4%	79,4%
1	Das Ziel gleichberechtigter Teilhabe aller Bewohnerinnen und Bewohner am gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, kulturellen und politischen Leben im Landkreis.	44	11,8%	69,8%
1	Die Thematisierung ist eine Reaktion auf gesamtgesellschaftliche Veränderungen und Bedarfslagen (z.B. demographische Entwicklung).	42	11,3%	66,7%
2	Das Ziel der Erhöhung des Anteils von Beschäftigten mit Migrationshintergrund in der Verwaltung.	36	9,7%	57,1%
1	Das Ziel, den Landkreis attraktiver für die Zuwanderung von Fachkräften zu machen.	35	9,4%	55,6%
1	Wir verfolgen das Ziel der Bürgerorientierung und setzen damit die Interkulturelle Öffnung um.	32	8,6%	50,8%
1	Das Ziel, Herausforderungen der Mitarbeitenden mit dem Thema der Interkulturellen Öffnung abzubauen.	31	8,3%	49,2%
1	Die Erhöhung der Sensibilität für eine Mehrsprachigkeit in der Verwaltung, etwa durch mehrsprachige Informationsmaterialien.	26	7,0%	41,3%
1	Das Ziel der Modernisierung der Verwaltung.	19	5,1%	30,2%
2	Das Ziel, Mehrsprachigkeit in der Verwaltung zu erhöhen und zwar durch Erhöhung des Anteils mehrsprachiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.	19	5,1%	30,2%
1	Das Ziel, antidemokratischen Strömungen und Fremdenfeindlichkeit entgegenzuwirken.	19	5,1%	30,2%
4	Wir setzen gesetzliche Vorgaben (AGG) um.	17	4,6%	27,0%
	Sonstiges	2	0,5%	3,2%
	<b>Gesamt</b>	<b>372</b>	<b>100,0%</b>	<b>590,5%</b>

Tab. 6: Zielsetzung der Thematisierung und Umsetzung Interkulturellen Öffnung der Landkreisverwaltung (Mehrfachantworten)

Für nachhaltige Änderungen der Kultur einer Institution bedarf es langfristiger Zielsetzungen und entsprechender konkreter Planungen, die unabhängig von der Leitung oder Führung der Institution getragen und vermittelt werden müssen. Dazu passt, dass ein Viertel der befragten Landkreise unter Interkultureller Öffnung versteht, dass die interkulturelle Kompetenz ihrer Führungskräfte verbessert werden muss (s.o., Tabelle 4).

### 2.2.2 Weitere Dimensionen von Interkultur

Die drei weiteren Dimensionen interkultureller Öffnungsprozesse – Personalbestand, materieller Apparat und die grundsätzliche Ausrichtung der Strategien der Institution – werden mit den Antworten auf die Frage nach den konkreten Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele abgedeckt. Die Frage nach den interkulturell sich verändernden Rekrutierungsstrategien bildet beispielsweise die Dimension des Personalbestandes der befragten Institution ab. Darunter fallen Antwortmöglichkeiten wie beispielsweise, dass die Bewerbungsverfahren interkulturell optimiert werden müssen, bestimmte Gruppen gezielt in Ausschreibungen angesprochen oder Anforderungsprofile den Bewerber/-innen angepasst werden.

Die Dimension des materiellen Apparates bildet sich in Antwortmöglichkeiten wie etwa die Einrichtung von Beschwerdemanagements oder Bedarfsanalysen für Menschen mit Migrationshintergrund ab. Die Antwortmöglichkeiten, die zu der Dimension der Strategieausrichtung einer Institution gezählt werden, betreffen Seminare und

Trainings zu Themen der Interkulturellen Öffnung. Zusammenfassend zeigt sich folgendes Bild:

Dimension	Nennungen		Prozent der Fälle
	Anzahl	in %	
Ausrichtung der Strategien (4)	46	56,8%	92,0%
Personalbestand (2)	18	22,2%	36,0%
Materieller Apparat (3)	17	21,0%	34,0%
<b>Gesamt</b>	<b>81</b>	<b>100,0%</b>	<b>162,0%</b>

Tab. 7: Dimensionen Maßnahmen Umsetzung der Ziele (mindestens eine Nennung pro Fall)

Die häufigsten Maßnahmen verweisen demnach auf Aktivitäten der Dimension „Ausrichtung der Strategien“, d.h. der eher kurzfristigen Zielerreichung. Über die Hälfte aller genannten Maßnahmen betrifft diese Dimension. Schaut man, wie viele Landkreise auf dieser Dimension bereits Aktivitäten ausüben, so ist zu sehen, dass über 90% aller Landkreise Aktivitäten im Rahmen der Ausrichtung (kurzfristiger) Strategien durchführen.

Von Interesse ist daher, durch welche expliziten Maßnahmen die Zielerreichung der interkulturellen Öffnung in den Landkreisen erreicht werden soll bzw. wird. Auch hier zeigt sich, dass die grundsätzliche Bewusstseins-schärfung für die Thematik zurzeit in den Landkreisen noch den höchsten Stellenwert einnimmt. Dies verdeutlicht folgende Übersicht:

	Maßnahmen	Nennungen		Prozent der Fälle
		Anzahl	in %	
<b>Strategie der Ausrichtung (Dimension 4)</b>				
	Seminarangebote zu den Grundlagen der interkulturellen Kommunikation.	35	21,3%	57,4%
	Durchführung von interkulturellen Trainings.	28	17,1%	45,9%
	Schulungen der Mitarbeitenden zur interkulturellen Sensibilisierung.	20	12,2%	32,8%
	Das Leitbild des Kreises wurde entsprechend erweitert.	6	3,7%	9,8%
<b>Personalbestand (Dimension 2)</b>				
	Es wird aktiv für eine Mitarbeit von Menschen mit Migrationshintergrund geworben (z.B. Plakataktion, mit besonderen Hinweisen in Stellenanzeigen etc.).	12	7,3%	19,7%
	Die Bewerbungsverfahren wurden interkulturell optimiert.	7	4,3%	11,5%
	Es wird explizit auf die Möglichkeit der Bewerbung von Nicht-EU-Ausländerinnen und Nicht-EU-Ausländern in Ausschreibungen hingewiesen.	6	3,7%	9,8%
	Die Anforderungsprofile für Bewerberinnen und Bewerber wurden angepasst (z.B. durch eine höhere Bewertung von Mehrsprachigkeit).	3	1,8%	4,9%
<b>Materieller Apparat (Dimension 3)</b>				
	Angebot von Supervision.	9	5,5%	14,8%
	Bedürfnis- und Bedarfsanalysen für Menschen mit Migrationshintergrund wurden durchgeführt.	5	3,0%	8,2%
	Nutzungsstatistiken für relevante Einrichtungen wurden erstellt.	3	1,8%	4,9%
	Mitarbeitende werden zu Lotsinnen und Lotsen ausgebildet.	3	1,8%	4,9%
	Ein Beschwerdemanagement zur Vorbeugung von Diskriminierung wurde eingerichtet.	2	1,2%	3,3%
	Eine interkulturell orientierte Qualitätsentwicklung wurde aufgebaut.	1	0,6%	1,6%
<b>Sonstiges</b>				
	Sonstiges (Berücksichtigung bei Bewerbungen, Netzwerkarbeit, keine konkreten Maßnahmen u.a.).	24	14,6%	39,3%
		164	100,0%	268,9%

Tab. 8: Maßnahmen zur Umsetzung des Ziels der interkulturellen Öffnung (Mehrfachantworten)

Allein die Veranstaltungsformate Seminare, Training und Schulungen werden bereits von fast allen befragten Landkreisen angeboten: Knapp ein Viertel aller Landkreise bietet entweder Trainings, Seminare oder Schulungen an. Ein weiteres Viertel führt zwei dieser Maßnahmen durch, während fast jeder 10. Kreis sogar drei dieser Formate anbietet.

Zu vermuten ist, dass die Veranstaltungsaktivitäten deshalb so häufig angeboten werden, weil diese für die Landkreisverwaltungen zunächst am einfachsten und schnellsten (da niedrigschwellig) umzusetzen sind. Beispielsweise können Seminarangebote oder Trainings von Externen durchgeführt werden, so dass zunächst zwar die Bereitschaft zur Einrichtung einer solchen Angebots bei der Landkreisverwaltung vorhanden sein muss, die Ausführung bzw. Umsetzung allerdings nicht so „risikoreich“ ist, weil sie nicht nur von außen erfolgt, sondern auch jederzeit wieder eingestellt werden kann. Trotzdem werden bereits durch solche Maßnahmen Veränderungen in der Institution angestoßen und können einen positiven Einfluss auf die anderen Dimensionen zur Folge haben. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass sowohl Aktivitäten der Dimension „materieller Apparat“ sowie „Personalbestand“ in den Landkreisen bereits ähnlich häufig durchgeführt wurden: 34% bzw. 36% aller Landkreise haben angegeben, Maßnahmen, die diesen beiden Dimensionen zugeordnet werden können, durchzuführen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Grundlagen bieten mit über 57% die Mehrheit der befragten Landkreise an. Knapp ein Fünftel (19,7%) der befragten Landkreise geht zudem „aktiv“ auf Menschen mit Migrationshintergrund zu, um diese als Mitarbeitende zu gewinnen, damit ist ein „aktiver Umbau des Personalbestandes“ (TERKESSIDIS 2010, S. 146) angelegt. Während oftmals davon ausgegangen wird, dass nur gewartet werden muss und dann löse sich ein „Personalproblem“ von selbst, wird bereits fast jeder fünfte Landkreis aktiv. Allerdings ist mit sieben Nennungen die Aussage „Die Bewerbungs-

verfahren wurden interkulturell optimiert.“ bisher nur für wenige Landkreise eine Option, den Zugang für Beschäftigte zu verändern. Und eher selten werden in den Landkreisen bisher Änderungen des materiellen Apparates angeschoben.

### 2.3 Veränderung durch Thematisierung?

Beobachtet werden konnte, dass Prozesse interkultureller Öffnung in den deutschen Landkreisen mittlerweile an Bedeutung gewonnen haben, welche Ziele durch diese Entwicklungsstrategie erreicht werden soll und wie die Zielsetzung umgesetzt wird. Zum Status quo gehört zudem die Frage nach möglichen Veränderungen durch diese in den Landkreisen angestoßenen Aktivitäten.

Fast 40% der Landkreise beschäftigt sich mit dem Thema eingehender seit vier und weniger Jahren; 15% jedoch verfolgen die interkulturelle Öffnung schon seit fünf Jahren und jeder zehnte Kreis gibt an, dass er sich seit zwischen sechs und 15 Jahren der Interkulturellen Öffnung annimmt. Über ein Drittel der befragten Landkreise kann zu dieser Frage keine Antwort geben.

In 60% aller Fälle werden bereits Veränderungen von den befragten Landkreisen festgestellt wie folgende Abbildung zeigt:

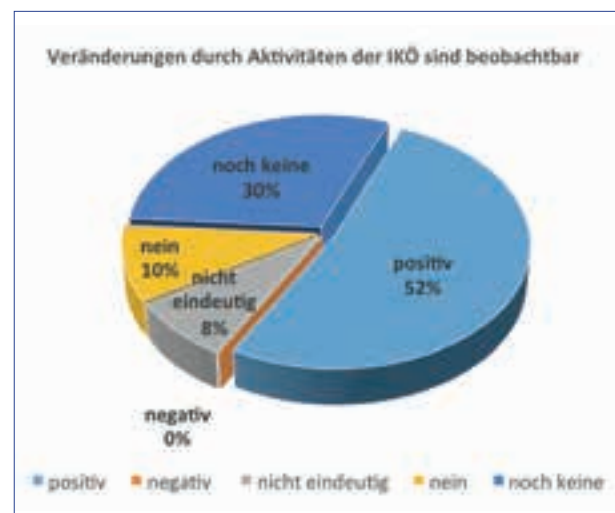


Abb. 4: Beobachtete Veränderungen aufgrund der Thematisierung von Interkultureller Öffnung

Die Antworten auf diese Frage sind in vielerlei Hinsicht bemerkenswert: Zunächst fällt auf, dass nur jeder zehnte Landkreis *keine* Veränderungen aufgrund der interkulturellen Öffnungsprozesse beobachtet und ein weiteres Drittel angibt, dass „noch keine“ Veränderungen beobachtbar sind. Daraus kann geschlossen werden, dass ein Drittel der Befragten zumindest mittelfristig Veränderungen erwartet. Unter den befragten Landkreisverwaltungen, die Auswirkungen bereits beobachtet haben, gab keine an, bisher negative Folgen aufgrund der Umsetzung oder Zielsetzung von IKÖ wahrnehmen zu können. Nur 8% äußern sich dahingehend, dass sie ein eher ambivalentes Verhalten unter den Mitarbeitenden beobachten könnten, d.h. es gibt sowohl Skepsis oder Widerstand als auch eine Offenheit des Personals bzgl. der Veränderungsprozesse. Diese sind jedoch weder als eindeutig positiv oder negativ zu beschreiben. Letztlich nehmen über die Hälfte der befragten Landkreise explizit positive Veränderungen wahr. Die meisten unter ihnen geben an, sie könnten eine höhere Sensibilität oder Empathie-Fähigkeit der Mitarbeiter/-innen der Landkreisverwaltung gegenüber der Bevölkerung mit ausländischen Wurzeln oder Migrationshintergrund feststellen; letztlich trägt dies auch zu einer „erhöhten Kundenzufriedenheit“ mit der Verwaltung bei.

## 2.4 Weiterverfolgung der Thematik?

Nur zwei der befragten Landkreise geben an, dass IKÖ zukünftig keine Rolle spielen wird und knapp ein Fünftel gibt an, dass IKÖ zwar ein wichtiges Thema im Landkreis sei, in einigen Bereichen aber die Bemühungen noch intensiviert werden müssten. Weit mehr als die Hälfte (53,8%) der befragten Landkreise gibt an, dass sie auch in Zukunft die Thematik weiterverfolgen werden. Auch die entsprechenden Maßnahmen sind zu einem Großteil bereits in Planung: 61% geben an, dass sie konkrete Aktivitäten geplant hätten. Dazu gehören wiederum Maßnahmen, die der vierten Dimension des Programms

Interkultur zugeordnet werden können, Interkulturelle Trainings – mit 17,9% die häufigste Nennung – und Grundlagenseminare zu interkultureller Kommunikation mit 17,1% der Angaben. Es fällt auf, dass bei den geplanten Maßnahmen nun auch die Erweiterung des Leitbildes des Landkreises häufig genannt wird. Über ein Drittel (35,1%) der Befragten haben diese Aktivität im Blick. Auch die interkulturelle Optimierung der Bewerbungsverfahren steht nun weit oben auf der Liste der Maßnahmen: 32,4% der befragten Landkreise denkt über eine entsprechende Umsetzung nach. Zu beobachten ist auch, dass neben weiteren Maßnahmen auf der Ebene des Personalbestandes, nun Bedürfnis- und Bedarfsanalysen der Bevölkerung mit Migrationshintergrund als Maßnahme geplant sind.

Deutlich geworden ist, dass interkulturelle Öffnung als Veränderungsprozess von Verwaltung ein langwieriger Prozess ist, der auch mit langfristigen Aktivitäten begleitet werden muss, um nachhaltig zur Öffnung zu gelangen.

## 3 Resümee

Mit Blick auf die Interkulturelle Öffnung deutscher Landkreise im Sinne des Programms *Interkultur* von Mark Terkessidis lassen sich die Ergebnisse der Erhebung bezogen auf die vier vorgestellten Veränderungsdimensionen folgendermaßen zusammenfassen:

Die Kultur einer Institution zu verändern ist ein langwieriger Prozess. Die befragten Landkreise stellen sich dieser Aufgabe mehrheitlich, öffnen sich damit für die gesellschaftlichen Entwicklungen in Deutschland und die sozialen Auswirkungen in ihren Institutionen. Die Landkreise stellen in unterschiedlicher Art und Weise Überlegungen an, entwickeln kurz- und langfristige Konzepte und Strategien, wie sie die Zielerreichung der Etablierung einer Willkommenskultur und der gleichberechtigten Teilhabe aller Bürgerinnen und Bürger am gesellschaftlichen, wirtschaft-



lichen, kulturellen und politischen Leben herstellen und wie sie diese Zielsetzungen in Verwaltungshandeln überführen können. Für eine Veränderung der Kultur der Institution ist ein langfristiges Umdenken auf der Leitungsebene von großer Bedeutung. Es müssen nicht nur die langfristigen Ziele, sondern auch die Maßstäbe und Gewohnheiten der Institution verändert werden. Dies scheint bisher noch bei wenigen Landkreisen der Fall, dahingehende Entwicklungen wurden eingeleitet.

Am deutlichsten wird dies bereits bei Aktivitäten, die Änderungen auf der zweiten Veränderungsdimension bewirken. Die Personalentwicklung im Sinne von interkultureller Kompetenzentwicklung hat ebenso Priorität wie die Rekrutierung einer heterogenen Belegschaft bezogen auf das Merkmal „Migrationshintergrund“.

Der materielle Apparat der Institutionen wird im Hinblick auf interkulturelle Öffnungsprozesse bisher von den Landkreisen nicht so stark ins Auge gefasst. Der Abbau von Barrieren „im engeren Sinne“ erfordert eine Neuausrichtung der

Ressourcen und setzt voraus, dass das Wissen über die Hindernisse, die der Zielerreichung im Wege stehen, vorhanden ist bzw. generiert und auch wahrgenommen wird.

Die Befragungsergebnisse verdeutlichen, dass die meisten deutschen Landkreise damit begonnen haben, grundsätzlich an der Interkulturellen Öffnung ihrer Institution zu arbeiten und auch für die nahe Zukunft bereits Maßnahmen geplant haben, die für eine grundsätzliche Neuausrichtung der Landkreise im Sinne von Interkultur stehen.

Die deutschen Landkreise haben die Notwendigkeit der Interkulturellen Öffnung ihrer Institution erkannt und haben bereits Strategien und Ansätze entwickelt, diese Prozesse umzusetzen. Insbesondere die positiven Beobachtungen der befragten Landkreise hinsichtlich der Veränderungsprozesse in den Landkreisen aufgrund der Interkulturellen Öffnung geben Anlass zur Hoffnung, dass sich die Beschäftigung mit der Thematik langfristig bejahend auf das interkulturelle Zusammenleben in den Landkreisen auswirken wird.

## LITERATUR

BATINIC, BERNARD (2003): Internetbasierte Befragungsverfahren. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 2003, Vol. 4, S. 6-18.

BATINIC, BERNARD & MOSER, KLAUS (2005): Determinanten der Rücklaufquote in Online-Panels, in: Zeitschrift für Medienpsychologie, 2005, Vol. 17 (2), S. 64-74.

BETHLEHEM, JELKE (2010): Selection Bias in Web Surveys, in: International Statistical Review, 2010, Vol. 78 (2), S. 161-188.

FISCHER, VERONIKA (2007): Interkulturelle Öffnung von Organisationen, in: Dies. (Hrsg.): Chancengleichheit herstellen - Vielfalt gestalten. Anforderungen an Organisations- und Personalentwicklung in der Einwanderungsgesellschaft. Frank & Timme (Berlin) 2007, S. 37-52.

KREIS RECKLINGHAUSEN (Hrsg.) (2014): Bildungsbericht 2014 - Kreis Recklinghausen.

JACKOB, NIKOLAUS, SCHOEN, HARALD & ZERBACK, THOMAS (2009): Sozialforschung im Internet: Methodologie und Praxis der Online-Befragung.

- HANDSCHUCK, SABINE & SCHRÖER, HUBERTUS: Interkulturelle Orientierung und Öffnung von Organisationen. Strategische Ansätze und Beispiele der Umsetzung, in: neue praxis, Heft 5. O.O., S. 511-521. [http://www.i-iqm.de/dokus/interkulturelle\\_orientierung\\_oeffnung.pdf](http://www.i-iqm.de/dokus/interkulturelle_orientierung_oeffnung.pdf). [30.08.2014].
- LEOPOLD, HELMUT (2004): Rücklauf bei Online Befragungen im Online Access Panel, S. 18-24.
- MALINOWSKI, BRONISLAW (2005): Eine wissenschaftliche Theorie der Kultur. 2. Auflage, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- NULTY, DUNCAN D. (2008): The adequacy of response rates to online and paper surveys: what can be done?, in: Assessment & Evaluation in Higher Education, Vol. 33, No. 3, June 2008, S. 301-314.
- RIEHLE, ECKART (2001): Verwaltungskultur im Ausländeramt, in: Ders. (Hrsg.) Interkulturelle Kompetenz in der Verwaltung? Kommunikationsprobleme zwischen Migranten und Behörden. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 83-94.
- RIEHLE, ECKART & SEIFERT, MICHAEL (2001): Stolpersteine interkulturelle Verwaltungskommunikation, in: Riehle, Eckart (Hrsg.) Interkulturelle Kompetenz in der Verwaltung? Kommunikationsprobleme zwischen Migranten und Behörden. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 11-35.
- SCHNELL, RAINER (2012): Survey-Interviews. Methoden standardisierter Befragungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 287-305.
- SCHONLAU, MATTHIAS, FRICKER, RONALD D. JR. & ELLIOTT, MARC N. (2002): Conducting research surveys via e-mail and the web. Santa Monica: Rand.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2013): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund – Ergebnisse des Mikrozensus 2011, Fachserie 1, Reihe 2.2, erschienen am 29. November 2013, korrigiert am 14. Mai 2014. Wiesbaden: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/MigrationIntegration/Migrationshintergrund2010220127004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/MigrationIntegration/Migrationshintergrund2010220127004.pdf?__blob=publicationFile) [7.10.2014].
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2014a): <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/MigrationIntegration/Migrationshintergrund/Aktuell.html> [07.10.2014].
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2014b): Zensusdatenbank 2011: Anteil der Bevölkerungsgruppe mit Migrationshintergrund für Deutschland, Kreisebene. <https://ergebnisse.zensus2011.de/docs/map/karte.svg?ags=00&indi=M30>. [30.09.2014].
- TERKESSIDIS, MARK (2010): Interkultur. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.