

# WIE STÄDTE DER VIELFALT GERECHT WERDEN

- Ergebnisse und  
• Empfehlungen  
• des Peer-  
• Review-Projekts  
• „Vielfalt und  
• Chancengleichheit  
• in europäischen  
• Städten“



	<b>EINLEITUNG</b>	•	
	Benchmarking und Peer-Reviewing	•	3
	Politischer Dialog	:	4
	Glossar	:	5
<hr/>			
<b>BENCHMARKING DER VIelfALT UND CHANCENGLEICHHEIT IN EUROPÄISCHEN STÄDTEN: DIE DIVE-BENCHMARK</b>		•	6
<hr/>			
	<b>ERGEBNISSE UND EMPFEHLUNGEN</b>	•	8
	Einleitung	•	8
	Städte als politische Entscheidungsträger und Dienstleister	:	8
	Die Verpflichtung zu Vielfalt und Chancengleichheit	①	8
	Die Zusammenarbeit mit anderen Regierungsebenen	②	9
	Das Erfassen der Erfahrungen von Dienstleistungsnutzern mit Migrationshintergrund	③	10
	Das Konsultieren von Einwohnern mit Migrationshintergrund	④	11
	Die Anpassung von Dienstleistungen im Wohnungswesen an die Bedürfnisse von Einwohnern mit Migrationshintergrund	⑤	13
	Die Anpassung von Dienstleistungen im Bildungswesen an die Bedürfnisse von Einwohnern mit Migrationshintergrund	⑥	14
	Die Anpassung von Dienstleistungen im Beschäftigungswesen an die Bedürfnisse von Einwohnern mit Migrationshintergrund	⑦	16
	Die Anpassung von unternehmensunterstützenden Dienstleistungen an die Bedürfnisse von Unternehmen mit Migrationshintergrund	⑧	17
	Städte als Arbeitgeber	:	19
	Die Zusammensetzung des Personals als Spiegelbild der Stadtbevölkerung	①	19
	Die Stärkung des interkulturellen Bewusstseins der Beschäftigten der Stadtverwaltung	②	20
	Das Erfassen der Erfahrungen von Beschäftigten mit Migrationshintergrund in Bezug auf ihre Behandlung	③	22
	Die Anwerbung und Beförderung von Beschäftigten mit Migrationshintergrund	④	22
	Städte als Käufer von Waren und Dienstleistungen	:	24
	Die Gewährleistung eines gleichen Zugangs von Unternehmen, die von Migranten geführt werden, und Unternehmen mit vielfältiger Belegschaft zu öffentlichen Aufträgen	①	24
	Die Anwendung von Prinzipien der Vielfalt und Chancengleichheit bei der Ausschreibung und Vergabe öffentlicher Aufträge	②	25
	Die Unterstützung von Auftragnehmern hinsichtlich deren Verpflichtung zu Vielfalt und Chancengleichheit	③	26
<hr/>			
	<b>ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK</b>	•	27

## DANKSAGUNG

Wir bedanken uns bei allen Peers des DIVE-Projekts: *Amsterdam* (Flavia Reil und Judith Suurmond); *Berlin* (Ulrich Raiser und Doris Nahawandi); *Leeds* (John England, Lelir Yeung und Nicola Sedgwick); *Rom* (Federico Bardanzellu, Angelico Bonuccelli, Marco Merlini und Laura Anzideo); *London* (Roudy Shafie, Maria Diaz-Palomares und Anna-Maria Spyriouni). Vielen Dank auch an die Peers von INTI-CITIES, die ihre Erfahrungen und ihr Wissen mit den DIVE-Partnern teilten: *Barcelona* (Ramon Sanahuja); *Belfast* (Hazel Francey); *Helsinki* (Anu Riila) und *Tampere* (Maria Nyrhinen und Virpi Tolonen). Dafür, dass sie uns willkommen hießen, und für die Vorbereitung und Organisation unserer Besuche ein herzliches Dankeschön an die Gastgeber in den Städten, die von den Peer-Reviews untersucht wurden.

Für ihre Anleitung und Unterstützung danken wir unseren Kollegen von EUROCITIES: Silke Moschitz, Simon Guentner, und insbesondere Dirk Gebhardt, sowie von der Migration Policy Group (MPG): Jan Niessen.

Dank an Allen Creedy von ethical partnership [www.ethicalpartnership.co.uk](http://www.ethicalpartnership.co.uk), der die Methodologie der Peer-Reviews ausarbeitete und jeden der Peer-Review-Besuche fachkundig unterstützte.

Schließlich möchten wir für ihre Zeit und Offenheit all jenen danken, die ihr Einverständnis gaben, im Rahmen dieses Projekts befragt zu werden.

## AUTOREN

Theresa Moloney, EUROCITIES



EUROCITIES ist ein Netzwerk von mehr als 140 großen europäischen Städten. EUROCITIES verleiht Städten eine Stimme in Europa, indem die Organisation mit den europäischen Institutionen bezüglich aller Aspekte europäischer Politik und Gesetzgebung in Dialog tritt, die Auswirkungen auf Städte und ihre Bürger haben. EUROCITIES bietet seinen Mitgliedern eine Plattform, um Wissen und Ideen auszutauschen, gemeinsame Probleme zu analysieren und innovative Lösungen dafür zu entwickeln. Im Bereich Integration arbeiten zwei Arbeitsgruppen von kommunalen Praktikern zu Fragen der Arbeitsmigration, Immigration und Integration zusammen. [www.eurocities.eu](http://www.eurocities.eu)



Das Projekt DIVE wurde von der Generaldirektion Justiz, Freiheit und Sicherheit der Europäischen Kommission mit Mitteln des Europäischen Fonds für die Integration von Drittstaatsangehörigen kofinanziert. Die in dieser Publikation enthaltenen Informationen spiegeln nicht notwendigerweise die Position oder Meinung der Europäischen Kommission wider. Die gesamte Verantwortung für den Inhalt dieser Publikation liegt bei EUROCITIES und MPG.

## GESTALTUNG

fuel. [www.fueldesign.be](http://www.fueldesign.be)

## PARTNER



MAYOR OF LONDON



Alex Kirchberger, Migration Policy Group



Die Migration Policy Group ist ein 1995 gegründeter ‚think-and-do-tank‘. Die Organisation hat es sich zur Aufgabe gemacht, einen Beitrag zur nachhaltigen und entschiedenen Veränderung hin zu offenen und integrativen Gesellschaften zu leisten. Dazu stößt sie sachkundige europäische Debatten über Migration, Chancengleichheit und Vielfalt sowie entsprechende Maßnahmen in diesem Bereich an und fördert die Zusammenarbeit zwischen und innerhalb von staatlichen Behörden, zivilgesellschaftlichen Organisationen und dem privaten Sektor. Insgesamt gliedert sich diese Arbeit in vier Hauptaufgabengebiete: (1) Informationen zusammentragen, analysieren und weitergeben; (2) Gelegenheiten für den Dialog und das Lernen voneinander schaffen; (3) Interessenvertreter mobilisieren und in Grundsatzdebatten einbeziehen; und (4) Expertennetzwerke aufbauen, anregen und leiten. [www.migpolgroup.org](http://www.migpolgroup.org)

COPYRIGHT © 2010 EUROCITIES asbl, Brüssel, Belgien, im Namen der DIVE-Projektpartner. Wenn Sie einen Teil dieser Publikation zitieren möchten, weisen Sie bitte auf ihren Titel und die Organisationen, die sie verfasst haben, hin.

Erhältlich bei EUROCITIES asbl  
[www.eurocities.eu](http://www.eurocities.eu) / [www.integratingcities.eu](http://www.integratingcities.eu) / [info@eurocities.eu](mailto:info@eurocities.eu)

Erhältlich bei Migration Policy Group  
[www.migpolgroup.org](http://www.migpolgroup.org) / [info@migpolgroup.com](mailto:info@migpolgroup.com)

# EINLEITUNG ●

Der Zuzug von Migranten lässt die Städte Europas immer vielfältiger werden und trägt auf mannigfache Weise zu deren Wachstum bei. Eine bedeutende Aufgabe der Stadtverwaltungen ist es, Migranten bei ihrer Integration in die neue Gesellschaft zu unterstützen. Als Hauptakteure auf diesem Gebiet müssen sie sich fortwährend auf die Bedürfnisse neuer Bevölkerungsgruppen einstellen und sich die Vielfalt der Bevölkerung zunutze machen. An diesem Punkt setzt das Projekt Vielfalt und Chancengleichheit in europäischen Städten, kurz DIVE (für *Diversity and Equality in European Cities*), an. Hier bot sich die Gelegenheit, innovative Ansätze kommunaler Integrationspolitik kennenzulernen, die es den Städten ermöglichen, jenen Herausforderungen zu begegnen.

Unter der Leitung von EUROCITIES, dem Netzwerk großer europäischer Städte, brachte DIVE die Mitgliedsstädte Amsterdam, Rom, Leeds, Berlin, London und die Expertenpartner Migration Policy Group und Ethics etc... zusammen, um mit den Evaluationsverfahren des Benchmarking und Peer-Reviewing die Politik der Vielfalt und Chancengleichheit im Bereich der Integration von Migranten zu analysieren. Ausgehend von dem Grundsatz, dass Integration ein gegenseitiges Entgegenkommen von ‚etablierten‘ Einwohnern und Migranten erfordert, konzentrierte sich das Projekt DIVE auf Verfahren zur Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit im Kontext kommunaler Integrationsstrategien der Stadtverwaltungen. Im Rahmen von DIVE wurde untersucht, wie Städte effektiv eine Politik umsetzen

können, die der Vielfalt gerecht wird und Chancengleichheit schafft, und die es ihnen somit ermöglicht, sich den Mehrwert einer vielfältigen Bevölkerung zunutze zu machen.

Im Rahmen des Projekts wurden vier Hauptfunktionen von Kommunalverwaltungen aufgezeigt, innerhalb derer letztere Vielfalt und Chancengleichheit fördern können: als Arbeitgeber, als politische Entscheidungsträger, als Dienstleister und als Käufer von Waren und Dienstleistungen. Diese vier Bereiche wurden ausgewählt, um entscheidungsbefugten Verantwortlichen vor Ort konkrete Empfehlungen dazu an die Hand zu geben, wie sie Hindernisse überwinden können, um sich die Vielfalt der Bevölkerung zunutze zu machen.

Ob in Berlin oder in Rom – Städte sehen sich bezüglich der Aufgabe, Prinzipien der Vielfalt und Chancengleichheit in die Entwicklung ihrer Strategien und die Konzeption ihrer Dienstleistungen einzubeziehen, vor ähnliche Herausforderungen gestellt. Dabei geht es z. B. darum sicherzustellen, dass das eigene Personal über die notwendigen Kompetenzen verfügt, um bei der Erbringung von Dienstleistungen mit einer vielfältigen Kundschaft umzugehen, oder darum, zu gewährleisten, dass die von der Stadt beauftragten Zulieferer und Dienstleister Prinzipien der Vielfalt und Chancengleichheit respektieren. Wie eine Stadt diesen Herausforderungen begegnen kann, hängt von dem lokalen und nationalen Kontext ab, in dem sie agiert. Im Rahmen des Projekts DIVE war man sich bewusst, dass solch unterschiedlichen Kontexte zu verschiedenen Ansätzen führen, und berücksichtigte dies

bei der Analyse. Ziel des Projekts war es, Empfehlungen für die vier genannten Bereiche zu formulieren, die sich in jeder Stadt in ganz Europa unabhängig vom spezifischen Kontext umsetzen lassen. Auf den folgenden Seiten können die Ergebnisse dieses Prozesses nachvollzogen werden. Nach einem Überblick über die von den DIVE-Partnern entwickelte Benchmark und einer sich daran anschließenden detaillierten Analyse der einzelnen vier Bereiche werden gemeinsame Herausforderungen und mögliche Empfehlungen aufgezeigt. Aus jeder der von den Peer-Reviews begutachteten Städte werden Good-Practice-Beispiele vorgestellt, die die Kommunalbehörden hinsichtlich der Konzeption und Anpassung ihrer zukünftigen Strategien und Dienstleistungen inspirieren können.

## Benchmarking und Peer-Reviewing

Die im Projekt DIVE angewendete Benchmark wurde unter der Leitung der Migration Policy Group (MPG) und unter Einbeziehung der Projektpartner entwickelt. Als einheitlicher Maßstab lieferte sie die Standards, die von den Städten angestrebt und anhand derer die Praktiken in den vier untersuchten Bereichen bewertet wurden. Diese gemeinsame Benchmark, die dann bei den Peer-Reviews in den vier europäischen Städten Amsterdam, Berlin, Leeds und Rom angewendet wurde, ermöglichte es den Teilnehmern, voneinander zu lernen und die Praxis in den einzelnen Städten zu bewerten.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Die Methode des Peer-Learning wurde bereits im vorangegangenen INTI-CITIES-Projekt angewendet und von dem Projekt DIVE aufgegriffen und fortgeführt. Die DIVE-Peer-Reviews profitierten davon, dass weiterhin INTI-CITIES-Partner beteiligt waren, die ihr Wissen und ihre Erfahrungen mit den DIVE-Partnern teilten.

Die Peer-Review-Teams bestanden aus Praktikern, die in den Partnerstädten in der kommunalen Integrationsarbeit tätig sind, Experten für Benchmarking und Peer-Reviewing und der Projektkoordinatorin. Jeder Peer-Review begann damit, dass die zu bewertende Stadt in einem Auftaktbericht eine Selbsteinschätzung anhand der in der Benchmark festgesetzten Standards vornahm. Danach begannen die Peers, die Stadt anhand des Auftaktberichts in Form eines Desk-Reviews zu bewerten. Ausgehend von den gegebenen Anhaltspunkten formulierten sie erste Hypothesen darüber, wie die Praxis in der Stadt in Hinblick auf die Benchmark zu bewerten ist.

Die anschließende Kernphase des Peer-Reviews bestand in einem viertägigen Besuch der zu untersuchenden Stadt. Hier überprüften die Peers ihre Desk-Review-Hypothesen, indem sie Interviews mit den Beschäftigten der Stadtverwaltung durchführten und externe Interessenvertreter im Rahmen von Workshops trafen. Nach dieser intensiven Bestandsaufnahme hielten die Peer-Review-Teams ihre Ergebnisse und Empfehlungen in einem Feedback-Bericht fest. Der letzte Schritt bestand darin, dass der jeweiligen Gastgeberstadt die Ergebnisse von einem/einer der Peers vorgestellt wurden.

Der Ansatz der Peer-Reviews fördert das transnationale Lernen voneinander, indem er es den Beschäftigten der Stadtverwaltungen ermöglicht, ihr Wissen und ihre Erfahrungen mittels einer strukturierten und fokussierten Analysemethodik auszutauschen. Aufgabe der Benchmark ist es, einen Referenzpunkt zu bieten, der jenseits von kontextspezifischem, lokalem Wissen dekontextualisierte Erkenntnisse ermöglicht, die an anderen Orten angewendet werden können.

Peer-Reviewing und Benchmarking im Bereich kommunaler Integrationspolitik sind innovative und effiziente Instrumente, um voneinander zu lernen. Durch das Feedback eines internationalen Teams von Praktikern gewinnt jede von einem Peer-Review begutachtete Stadt einen tieferen Einblick in die Bandbreite strategischer Möglichkeiten und bekommt ein umfassendes Bild davon, wie die Praktiken der Stadt zu bewerten sind. Da dieses Feedback von ‚kritischen Freunden‘ kommt, die sich bei ihrer täglichen Arbeit vor ähnliche Herausforderungen gestellt sehen und die Grenzen und Beschränkungen sehr gut kennen, innerhalb derer Städte ihre Ziele umsetzen müssen, wird es oft besser aufgenommen und zeigt größere Auswirkung als manch teurer Beratungsbericht. Auch die Peers selber lernen dabei. Sie lernen in anderen europäischen Großstädten andere Praktiken kennen, können sich von den Ansätzen anderer Städte inspirieren lassen, mit neuen Ideen zurückkommen und diese in ihre eigene Arbeit einbringen.<sup>2</sup>

## Politischer Dialog

Das Projekt DIVE bot auch die Gelegenheit, den politischen Dialog fortzuführen, der zwischen EUROCITIES und der Generaldirektion Justiz, Freiheit und Sicherheit der Europäischen Kommission eingerichtet wurde, und sich damit befasst, wie die europäischen und kommunalen Ebenen hinsichtlich der Umsetzung der Common Basic Principles (gemeinsame Grundprinzipien), die den Rahmen für die Integration von Drittstaatsangehörigen in die Europäische Union untermauern, am besten kooperieren können.

Zwei der DIVE-Partnerstädte waren Gastgeber weiterer Ausgaben der Konferenzreihe INTEGRATING CITIES, die Teilnehmer der kommunalen, nationalen und europäischen Ebene zusammenbrachten. Die Konferenz INTEGRATING CITIES III fand im April 2009 in Berlin statt und befasste sich damit, welche Rollen Diversitätsmanagement und Chancengleichheit im Kontext kommunaler Integrationspolitik spielen. Die Konferenz INTEGRATING CITIES IV präsentierte im Februar 2010 in London die Ergebnisse dieses Projekts und verabschiedete die Integrating Cities Charter zur Rolle der Kommunalverwaltung bei der Integration von Immigranten hinsichtlich einer Politik der Vielfalt und Chancengleichheit. Diese Charta wurde von den DIVE-Partnerstädten in Zusammenarbeit mit der EUROCITIES Arbeitsgruppe Migration und Integration entwickelt. Sobald die Europäische Kommission, der Europäische Rat und das Europäische Parlament einen neuen Rahmen für Migration und Integration<sup>3</sup>, verabschieden, wird EUROCITIES die eigenen Standards anhand dieser Charta erweitern und erneuern.

*Wir sind zuversichtlich, dass Ihnen diese Publikation eine interessante Lektüre bietet und für Städte eine hilfreiche Informationsquelle darstellt, die sich auf den jeweiligen Kontext vor Ort anwenden lässt. Wir freuen uns, Sie im Folgenden an unseren Einblicken und Ergebnissen teilhaben zu lassen.*

---

<sup>2</sup> Wer mehr über den genauen Ablauf eines Peer-Reviews erfahren möchte, kann weitere Informationen dazu in der abschließenden Publikation des Projekts INTI-CITIES nachlesen, die eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für Peer-Reviews enthält. Diese Publikation und weitere Informationen zu den Peer-Review-Projekten DIVE und INTI-CITIES von EUROCITIES finden sich hier: [www.integratingcities.eu](http://www.integratingcities.eu)  
Eine kurze Anleitung für Peer-Reviews findet sich auch im Toolkit for mutual learning von EUROCITIES: [www.inclusivecities.eu](http://www.inclusivecities.eu)

<sup>3</sup> Das Stockholmer Programm - Ein offenes und sicheres Europa im Dienste und zum Schutz der Bürger: <http://register.consilium.europa.eu/pdf/de/09/st17/st17024.de09.pdf>

# Glossar

Das unten stehende Glossar enthält Definitionen, die während des gesamten Projekts benutzt wurden. Diese Definitionen wurden zusammengestellt, um Hintergrundinformationen und einen gemeinsamen Bezugsrahmen für die Peer-Reviews zur Verfügung zu stellen. Sie verstehen sich nicht als erschöpfend und erheben nicht den Anspruch, gänzlich mit landes- oder ortsüblichen Definitionen übereinzustimmen, die die Stadtverwaltungen bei der täglichen Arbeit verwenden.

BEGRIFF	DEFINITION	QUELLEN
<b>UNTERNEHMEN MIT VIELFÄLTIGER BELEGSCHEIT</b>	Ein Unternehmen ist vielfältig aufgestellt, wenn die Zusammensetzung der Arbeitnehmerschaft der der Bevölkerung der Stadt entspricht und/oder wenn das Unternehmen aus eigener Initiative in seiner Beschäftigungspraxis Prinzipien der Vielfalt und Chancengleichheit berücksichtigt.	<i>Projektdefinition</i>
<b>VIELFALT</b>	Im Rahmen des Projekts DIVE wird Vielfalt im sozialen, kulturellen und demographischen Sinne verstanden, wonach eine Gesellschaft oder Gruppe aus Individuen verschiedener ethnischer und nationaler Herkunft besteht.	<i>Projektdefinition</i>
<b>CHANCENGLEICHHEIT</b>	Im Rahmen des Projekts DIVE wurde besonderes Augenmerk auf die Chancengleichheit in Bezug auf nationale und ethnische Herkunft gelegt. Diese ist unvereinbar mit jedweder Diskriminierung einer Person aufgrund ihrer Nationalität und/oder ethnischen Herkunft.	<i>Projektdefinition</i>
<b>INTERKULTURELLE KOMPETENZEN</b>	Kenntnisse und Kompetenzen, die für eine effektive Zusammenarbeit mit Menschen verschiedener sprachlicher und kultureller Herkunft erforderlich sind.	<i>UK National Occupational Standards for Intercultural Working; Integrationslexikon des deutschen Bundesamts für Migration und Flüchtlinge</i>
<b>VON MIGRANTEN GEFÜHRTES UNTERNEHMEN</b>	Ein Unternehmen wird als von Migranten geführtes Unternehmen bezeichnet, wenn mindestens 51% der Anteile von Personen mit Migrationshintergrund gehalten werden.	<i>Minority Supplier Development UK; Supplier Diversity Europe; London Greater Authority; Transport for London</i>
<b>PERSONEN MIT MIGRATIONS Hintergrund</b>	Die folgenden Personengruppen gelten im Rahmen des Projekts DIVE als ‚Personen mit Migrationshintergrund‘: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle, die weder Staatsangehörige der EU noch Staatsangehörige anderer westlicher Länder, wie USA, Japan etc., sind</li> <li>• Alle Staatsbürger, die im Ausland geboren wurden oder von denen mindestens ein Elternteil im Ausland geboren wurde</li> <li>• Alle Personen, die einer ethnischen Minderheit angehören, die als solche offiziell vom DIVE-Teilnehmerland eingestuft wird, z. B. <i>Black and Minority Ethnic citizens</i> (schwarze und ethnischen Minderheiten angehörige Bürger) in Großbritannien</li> </ul>	<i>Centraal Bureau voor de Statistiek ; Statistisches Bundesamt Deutschland; UK Office for National Statistics; Istituto Nazionale di Statistica</i>
<b>ÖFFENTLICHES BESCHAFFUNGSWESEN UND VERGABERECHT</b>	Das Prozedere in öffentlichen Behörden des Bundes, der Länder und der Kommunen sowie in sonstigen Einrichtungen des öffentlichen Rechts (zu mindestens 50% von der öffentlichen Hand finanziert, beaufsichtigt oder verwaltet) zur Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen.	<i>Richtlinie 2004/18/EG zur Koordination der Abläufe für die Vergabe von Aufträgen im öffentlichen Bau, in der öffentlichen Versorgung und im öffentlichen Dienst</i>

# BENCHMARKING DER VIELFALT UND CHANCENGLEICHHEIT IN EUROPÄISCHEN STÄDTEN: DIE DIVE-BENCHMARK



*Bei der Entwicklung der DIVE-Benchmark ging es insbesondere darum, die höchsten existierenden Standards, die zu Vielfalt und Chancengleichheit in kommunalen öffentlichen Verwaltungen in ganz Europa existieren, zu ermitteln. Auch Entwicklungen und Modelle aus nichteuropäischen Ländern wie Kanada und Australien wurden berücksichtigt.*

*Die Benchmark ist in drei Sets aufgeteilt. Diese beziehen sich auf vier Rollen, die Kommunalbehörden einnehmen und die verschiedene Aufgabengebiete abdecken: Kommunen agieren als politische Entscheidungsträger, als Dienstleister, als Arbeitgeber und als Käufer von Waren und Dienstleistungen. Die ersten beiden Funktionen wurden in einem Set zusammengefasst, um eine adäquate Anzahl von Indikatoren für die beiden Interviewtage während der Peer-Review-Besuche zu erhalten.*

*Zusätzlich zu diesen Funktionen wurden vier Handlungsfelder ausgewählt, um die oben beschriebenen vier Funktionen zu veranschaulichen: Wohnungswesen, Bildung, Zugang zum Arbeitsmarkt und Unternehmertum. Gleichen Zugang zu angemessenem Wohnraum, hochwertiger Bildung und bezahlter Arbeit zu gewährleisten, sind die Eckpfeiler einer wirkungsvollen Integrationspolitik.*

*Innerhalb dieser Handlungsfelder befasste das Projekt sich besonders mit politischen Strategien und*

*Dienstleistungen in Bezug auf Neuzugewanderte, Eltern und Lehrer, Jugendliche mit Migrationshintergrund in der Übergangsphase zwischen Schule und Arbeit und Unternehmer mit Migrationshintergrund.*

*Die Benchmark kombiniert Ergebnis-, Verfahrens- und statistische Indikatoren, die das Vorgehen der Kommunalbehörden hinsichtlich der oben formulierten Funktionen und Handlungsfelder zu der tatsächlichen Situation vor Ort in Bezug zu setzen versuchen. Zu jedem Indikator wurden Indizien zusammengetragen, die den Auftaktberichten der Städte, Interviews mit den Beschäftigten, Workshops mit Interessenvertretern und anderen zweckdienlichen Dokumentationen und Statistiken entnommen wurden, die die Gastgeberstädte der Peer-Reviews bereitstellten.*

*Während die Benchmark den Peer-Reviews Orientierung bot, stellte das Verfahren des Peer-Reviewing umgekehrt ein Testgelände für die Benchmark dar. Die folgenden Indikatoren wurden nach dem Prozess anhand des Feedbacks der Peers überarbeitet. Zum Beispiel wurde dem Indikatorenset, das sich auf Städte als Käufer von Waren und Dienstleistungen bezieht, ein zweiter Ergebnisindikator hinzugefügt, um zu bewerten, ob die Auftragnehmer von Kommunalbehörden sich aus Unternehmen zusammensetzen, die Prinzipien der Vielfalt und Chancengleichheit in ihrer Beschäftigungspraxis anwenden.*

## Städte als politische Entscheidungsträger und Dienstleister

Da die Integration von Migranten auf kommunaler Ebene stattfindet, müssen Städte dafür sorgen, dass die Strategien vor Ort auf einer Prüfung der Bedürfnisse von Migranten aufbauen und mit den Ansätzen der jeweiligen nationalen Politik vereinbar sind.

Um das gegenseitige Entgegenkommen von Aufnahmegesellschaften und Migranten zu fördern, müssen Städte die von ihnen gebotenen Dienstleistungen so organisieren, dass sie für alle Bürger – unabhängig von deren kulturellem, ethnischem oder religiösem Hintergrund – zugänglich und bezahlbar sind.

- Der Stadtverwaltung stehen Daten zur Verfügung, die es ermöglichen, Wohnsituationen und -bedürfnisse sowie Segregationsmuster zu evaluieren. Die Stadtverwaltung lässt diese Daten in die Gestaltung ihrer Politik einfließen und nutzt sie, um ihre Dienstleistungen daran anzupassen
- Der Stadtverwaltung stehen Daten zur Verfügung, die es ermöglichen, die Situation und den Bedarf im Bildungswesen zu evaluieren. Die Stadtverwaltung lässt diese Daten in die Gestaltung ihrer Politik einfließen und nutzt sie, um ihre Dienstleistungen daran anzupassen

- Der Stadtverwaltung stehen Daten zur Verfügung, die es ermöglichen, die Situation und den Bedarf hinsichtlich des Arbeitsmarktzugangs zu evaluieren Die Stadtverwaltung lässt diese Daten in die Gestaltung ihrer Politik einfließen und nutzt sie, um ihre Dienstleistungen daran anzupassen
- Der Stadtverwaltung stehen Daten zur Verfügung, die es ermöglichen, die Situation und den Bedarf in Bezug auf Selbstständigkeit bzw. Freiberuflichkeit zu evaluieren Die Stadtverwaltung lässt diese Daten in die Gestaltung ihrer Politik einfließen und nutzt sie, um ihre Dienstleistungen daran anzupassen
- Gleiche Teilhabe und Gleichbehandlung werden als politische Ziele durchgehend in städtische Politik und Dienstleistungen eingebunden
- Die Stadtverwaltung handelt eigeninitiativ nach relevanten nationalen/europäischen Richtlinien und arbeitet mit anderen Regierungsebenen zusammen
- Personen mit Migrationshintergrund erfahren hinsichtlich begünstigender Dienstleistungen eine gerechte und gleichgestellte Behandlung und ihre Zufriedenheitsquote ist ähnlich wie die anderer Dienstleistungsnutzer
- Im Zuge der Konzeption ihrer Politik sowie bezüglich der Gestaltung von Dienstleistungen konsultiert die Stadtverwaltung ihre Bürger, und zwar auch die mit Migrationshintergrund
- Die Stadtverwaltung hat ihre Dienstleistungen im Wohnungswesen auf die Bedürfnisse von Personen mit Migrationshintergrund abgestimmt
- Die Stadtverwaltung hat ihre Dienstleistungen im Bildungswesen auf die Bedürfnisse von Personen mit Migrationshintergrund abgestimmt
- Die Stadtverwaltung hat ihre beschäftigungsfördernden Dienstleistungen auf die Bedürfnisse von Personen mit Migrationshintergrund abgestimmt
- Die Stadtverwaltung hat ihre unternehmensunterstützenden Dienstleistungen auf die Bedürfnisse von Personen mit Migrationshintergrund abgestimmt

## Städte als Arbeitgeber

Die Mehrheit der Migranten in Europa arbeitet im privaten Sektor. Im Gegensatz dazu sind die Kommunalbehörden oft die größten Arbeitgeber in der lokalen Wirtschaft. Sie sind somit in besonderem Maße in der Lage, den Zugang von Migranten zum Arbeitsmarkt zu verbessern, indem sie sie in ihren eigenen Personalbestand integrieren – wovon sowohl die Stadtverwaltung als auch die Stadt als Ganze profitiert.

- Die Zusammensetzung des Stadtverwaltungspersonals spiegelt auf allen Personalebene die Zusammensetzung der Bevölkerung der Stadt wider
- Das Personal der Stadtverwaltung (insbesondere die Verantwortlichen für einzelne Dienstleistungsbereiche, Beschäftigte der Personalabteilung und die Dienstleistungserbringer) zeigen interkulturelles Bewusstsein und Verständnis
- Beschäftigte mit Migrationshintergrund erfahren seitens ihrer Vorgesetzten und Kollegen eine gerechte und gleichgestellte Behandlung
- Die Stadtverwaltung wirbt für sich als Arbeitgeber und spricht dabei gezielt Personen mit Migrationshintergrund an
- Prinzipien der ethnischen Vielfalt und Chancengleichheit sind in das Verfahren und den Ablauf von Beförderungen und Personalbeurteilungen eingebunden
- Daten zu Vielfalt und Chancengleichheit werden genutzt, um den Personalbestand und die beruflichen Laufbahnen im Auge zu behalten und diesbezügliche Ziele zu setzen

## Städte als Käufer von Waren und Dienstleistungen

Kommunalbehörden kaufen große Mengen an Waren und beziehen viele Dienstleistungen für ihre tägliche Arbeit, das reicht von Büromöbeln bis zu Beratungsdienstleistungen. Obgleich das Hauptkriterium für die Vergabe öffentlicher Aufträge ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis ist, sehen nationale und europäische Gesetzgebungen vor, dass auch soziale und ökologische Gesichtspunkte berücksichtigt werden. In dieser Hinsicht kann auch das Beschaffungswesen und Vergaberecht zugunsten der städtischen Politik der Vielfalt und Chancengleichheit genutzt werden.

- Von Migranten geführte Unternehmen haben die gleichen Möglichkeiten, sich um Aufträge der Stadt zu bewerben
- Die Auftragnehmer der Stadtverwaltung setzen sich aus Unternehmen zusammen, die in ihrer Beschäftigungspraxis Prinzipien der Vielfalt und Chancengleichheit anwenden
- Die Stadtverwaltung stellt Ressourcen zur Verfügung, um zu ermöglichen, dass Prinzipien der Vielfalt und Chancengleichheit in das Verfahren der Vergabe öffentlicher Aufträge einbezogen werden
- Prinzipien der Vielfalt und Chancengleichheit kommen im Verfahren der Vergabe öffentlicher Aufträge zum Tragen
- Es wird gefördert, dass auch Auftragnehmer sich an Prinzipien der Vielfalt und Chancengleichheit orientieren
- Von Migranten geführte Unternehmen und Unternehmen mit vielfältiger Belegschaft werden gezielt über zu vergebende öffentliche Aufträge informiert
- Daten zu Vielfalt und Chancengleichheit in Bezug auf erfolgreiche Ausschreibungen und Bieter werden geprüft und liefern die Basis für strategische Verbesserungen

# ERGEBNISSE UND EMPFEHLUNGEN

## Einleitung



*Die Analyse erfolgte basierend auf den von den Peers gesammelten Indizien dafür, wie Städte in ihren Funktionen als Arbeitgeber, politische Entscheidungsträger, Dienstleister sowie als Käufer von Waren und Dienstleistungen die Prinzipien der Vielfalt und Chancengleichheit wirkungsvoll fördern. Diese Indizien wurden im Verlauf der Peer-Review-Besuche in Leeds, Berlin, Amsterdam und Rom und durch die einzelnen Städteberichte zusammengetragen, die die Peers zum Abschluss ihrer Besuche verfassten.*

Die Analyse hat keine Ranglistenstellung zum Ziel, sondern ist vielmehr der Versuch:

- Good-Practice-Beispiele aufzuzeigen, die von den Peers in den DIVE-Städten ermittelt wurden
- Gemeinsame Herausforderungen zu bestimmen, mit denen die DIVE-Städte sich konfrontiert sehen und vor die sich möglicherweise auch andere europäische Städte gestellt sehen
- Empfehlungen zur Bewältigung dieser Herausforderungen zu formulieren, die auch in Städten umgesetzt werden können, die nicht an dem Projekt DIVE teilgenommen haben

Die Ergebnisse und Empfehlungen beziehen sich durchgehend auf die

Benchmark, an der sich die Peer-Reviews im gesamten Projektverlauf orientierten. Für jeden Indikator wird eine Bewertung des Status Quo vorgenommen. Danach werden gemeinsame Herausforderungen und mögliche Empfehlungen aufgelistet, die den Kommunalbehörden helfen sollen, ihre Strategien und Dienstleistungen zu verbessern.

Es ist wichtig, zu berücksichtigen, dass alle europäischen Städte in unterschiedlichen Kontexten agieren. Ihre Aufgaben und Kompetenzen sind in einigen Bereichen wie Bildung und Zugang zum Arbeitsmarkt sehr unterschiedlich. Einigen Städten sind durch nationale Verfügungen und politische Strukturen oder Vorgehensweisen Grenzen gesetzt, während sich andere die

Zuständigkeiten mit entsprechenden Gremien auf verschiedenen Regierungsebenen teilen müssen. Zudem gibt es in allen vier Teilnehmerstädten unterschiedliche rechtliche Rahmenbedingungen für die Förderung von Chancengleichheit und Vielfalt, was sich darin widerspiegelt, wie sie ihre Dienstleistungen entwickeln und erbringen. Der Umfang der Finanzmittel, die Art, wie Steuern erhoben werden und wie selbstbestimmt diese ausgegeben werden können, unterscheidet sich ebenfalls von Stadt zu Stadt. Schließlich sollte man auch berücksichtigen, dass die politischen Landschaften unterschiedliche sind und sich daher auch die politischen Prioritäten unterscheiden können.

## Städte als politische Entscheidungsträger und Dienstleister



### 1 Die Verpflichtung zu Vielfalt und Chancengleichheit

**STATUS QUO** *Die DIVE-Peer-Reviews zeigten eine zunehmende politische Verpflichtung zu Vielfalt und Chancengleichheit in europäischen Städten. Gleichwohl lassen sich Brüche und Risse zwischen diesem Bekenntnis und der täglichen Arbeit in den verschiedenen Verwaltungsbereichen aufzeigen, wo ersteres nicht immer Auswirkungen zeigt. Kommunalbehörden können dazu*

*beitragen, diese Lücken zu schließen, indem sie die Effektivität der abteilungsübergreifenden Koordination steigern und sicherstellen, dass die Erfüllung dieser politischen Verpflichtung überwacht wird und sich anhand der Anpassung von Strategien und Dienstleistungen nachweisen lässt.*

## HERAUSFORDERUNGEN

Es fehlt den entscheidenden Abteilungen an Einvernehmen in Bezug auf die konkreten Schritte, die zu unternehmen sind, um das Mainstreaming einer Politik der Vielfalt und Chancengleichheit durchzusetzen, was auf einen Mangel an Koordination und administrativer Führung hinweist

## EMPFEHLUNGEN

- Der Gebrauch von Vielfalt und Chancengleichheit als Schlüsselvariablen in der Konzeption und Umsetzung von Strategien sollte von den Abteilungsleitern und den Verantwortlichen für einzelne Dienstleistungsbereiche in klare Richtlinien für jede Stabsstelle übersetzt werden, sodass alle Beschäftigten wissen, wie sie konkret mit ihnen arbeiten sollen
- Um eine diesbezügliche Übereinstimmung der entsprechenden Abteilungen sicherzustellen, muss ein starkes Führungs- und Managementsystem entwickelt werden, das den einzelnen Abteilungen in dem gegebenen Rahmen trotzdem einen flexiblen Handlungsspielraum lässt

Wenn es explizite Anweisungen zur Umsetzung der Antidiskriminierungspolitik für alle städtischen Strategien und Dienstleistungen gibt (entweder als Ergebnis politischer Verantwortung oder als rechtliche Verpflichtung), wird die Befolgung dieser Anweisungen selten systematisch evaluiert

- Im Kontext administrativer Führung und in Verbindung mit klaren Richtlinien für die Beschäftigten empfiehlt es sich, vorab und im Nachhinein *Equality Impact Assessments* (Folgenabschätzungen in Hinblick auf Chancengleichheit) durchzuführen, um systematisch zu überprüfen und zu evaluieren, inwiefern der Verpflichtung zur Umsetzung einer Antidiskriminierungspolitik nachgekommen wird

## GOOD-PRACTICE-BEISPIELE

### BERLIN: Das Berliner Integrationskonzept – Die Darlegung gemeinsamer Ziele, Instrumente und Vorgehensweisen

Im Herbst 2005 verabschiedete der Berliner Senat zum ersten Mal ein umfassendes Integrationskonzept, das die übergreifende Integrationsstrategie der Stadt erläutert und Richtlinien für eine gemeinsame Vorgehensweise der verschiedenen Abteilungen festlegt. In diesem Konzept werden gemeinsame Ziele und Instrumente aufgezeigt und die verschiedenen Indikatoren vereinbart, anhand derer die Effizienz der städtischen Integrationsarbeit bemessen wird. Der Integrationsbeauftragte ist im Rahmen dieses Konzepts damit beauftragt worden, die durchgehende Einbindung der Integrationsziele in die Arbeit anderer Abteilungen zu überprüfen – ein Prozess, der gegenwärtig umgesetzt wird.

### AMSTERDAM: Politische Verpflichtung per Koalitionsvertrag

In Amsterdam hat man sich von vornherein politisch dazu verpflichtet, Vielfalt und Chancengleichheit durchgehend als Schlüsselvariablen in die Arbeit aller Abteilungen einzubinden. Anstatt zu versuchen, im Rahmen der kommunalen Arbeit zu einer Vereinbarung darüber zu kommen, wurde dieser Punkt zu einem der Eckpfeiler des Koalitionsvertrags gemacht, der von der rot-grünen Koalition der Siegerparteien unterzeichnet wurde. Er ist somit Bestandteil des politischen Programms, zu dessen Umsetzung sich diese Parteien für die Legislaturperiode 2006-2010 verpflichtet haben.



## 2 Die Zusammenarbeit mit anderen Regierungsebenen

**STATUS QUO** Europäischen Städten ist bewusster geworden, dass sie ihre Erfahrungen und ihr Wissen aus der lokalen Praxis sowie ihre Einflussmöglichkeiten nutzen müssen, um auf politische Entwicklungen auf nationaler und europäischer Ebene einzuwirken. Wie nicht anders zu erwarten, ist es unter anderem der Mangel an Ressourcen (Personal, Zeit, Finanzen), der europäische Städte daran hindert, mehr Eigeninitiative auf diesen Ebenen zu zeigen.

Angesichts der komplexen Verteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten zwischen der zentralen Stadtverwaltung und den einzelnen Bezirken – und angesichts der manchmal unterschiedlichen politischen Konstellationen – kann die Vielschichtigkeit auf städtischer Ebene die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses davon behindern, wie Vielfalt und Chancengleichheit in die tägliche Arbeit einzubinden sind.

## HERAUSFORDERUNGEN

Die Beschäftigten der Kommunalverwaltungen müssen bereits ein immenses Arbeitspensum bewältigen, es mangelt an Zeit und Ressourcen, um eigeninitiativ mit anderen Regierungsebenen zusammenzuarbeiten. Folglich wird die Möglichkeit, mit nationalen Städteverbänden, EU-Vertretungen oder europäischen Netzwerken zu interagieren, nicht ausreichend genutzt

## EMPFEHLUNGEN

- Für alle relevanten Abteilungen könnten Schulungen zur optimalen Nutzung der Dienste organisiert werden, die nationale Städteverbände und EU-Vertretungen für ein bestimmtes Gebiet anbieten
- Kommunalbehörden sollten erwägen, Ressourcen und Zeit zur Verfügung zu stellen, um mit europäischen Städtenetzwerken zu interagieren und um von der Arbeit anderer Städte im Bereich Vielfalt und Chancengleichheit zu lernen

Die komplexe Verteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten zwischen den Stadt- und Bezirksbehörden kann die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses davon behindern, welche Maßnahmen erforderlich sind: von der Überwachung von Zielvorgaben bis hin zum gegenseitigen Austausch über Good oder Bad Practices

- Zentralverwaltungen und Bezirke sollten sich auf Verfahren zum Datenaustausch und –monitoring einigen sowie Konzepte für einen regelmäßigen Austausch entwickeln, bei dem die Beteiligten voneinander lernen und darüber Bilanz ziehen, was gut und was weniger gut funktioniert

## GOOD-PRACTICE-BEISPIELE

### BERLIN: Einflussnahme auf die EU und die nationale Agenda

Der Berliner Senat engagierte sich auf eigene Initiative in der *Starting Line Group*, einem Bündnis von mehr als 400 Nichtregierungsakteuren aus ganz Europa, das sich 1991 zusammenschloss und die EU mit Erfolg dazu bewegte, die beiden Antidiskriminierungsrichtlinien im Jahr 2000 zu verabschieden. In ähnlicher Weise war es dem Einfluss Berlins zu verdanken, dass die EU nach dem Zerfall Jugoslawiens mehr Ressourcen zur Bewältigung von Flüchtlingsströmen bereitstellte. Diese Bestrebungen förderten die Einrichtung des Europäischen Flüchtlingsfonds, der sich zu einem der wichtigsten Instrumente der EU zur Unterstützung von Flüchtlingen und Asylsuchenden entwickelt hat. Zudem profitiert der Senat von dem ‚direkten Draht‘ zur Bundesregierung, den die Stadt ihrem Status als Hauptstadt und Bundesland verdankt.



## 3 Das Erfassen der Erfahrungen von Dienstleistungsnutzern mit Migrationshintergrund

**STATUS QUO** Die Bevölkerungen europäischer Städte gewinnen zunehmend an Vielfalt, nicht nur aufgrund von Migration, sondern auch infolge demographischer Veränderungen und der Mannigfaltigkeit von Lebensweisen. Den Stadtverwaltungen wird zunehmend bewusst, dass diese Entwicklungen von Bedeutung für die Dienstleistungsgestaltung sind, was sich nach und nach in einer stärkeren Berücksichtigung der Verbraucherperspektive und einer wachsenden Servicekultur niederschlägt. Allerdings sind nicht alle europäischen Städte gegenwärtig in der Lage, nachvollziehen zu können, wie zufrieden verschiedene Bevölkerungsgruppen,

inklusive die der Migranten, mit den Dienstleistungen und Einrichtungen ihrer Stadt sind. In einigen Städten mangelt es an kohärenten Systemen zur Registrierung von und zum Umgang mit Diskriminierungsbeschwerden, was eine entsprechende Anpassung der Dienstleistungen zusätzlich erschwert. Aufgrund dieses Mangels verfügen Städte nicht immer über die Informationen, mittels derer sie bewerten könnten, wie zugänglich ihre Dienstleistungen sind und wie sie sie den Verbraucherbedürfnissen entsprechend überarbeiten sollten. Im Gegenzug bedeutet das, dass sich die Entwicklung von Dienstleistungsangeboten nicht auf eine solide Bedarfsanalyse stützen kann.

## HERAUSFORDERUNGEN

Eine insgesamt wenig benutzerorientierte Servicekultur drückt sich auch darin aus, dass es den Städten an erforderlichen Instrumenten wie Bürgerbefragungen und systematischen Verfahren zur Erfassung des Feedbacks von Verbrauchern mangelt

## EMPFEHLUNGEN

- Eine ausgeprägte, benutzerorientierte Servicekultur sollte integraler Bestandteil der Personalentwicklungspolitik und der Dienstleistungsgestaltung von Kommunalbehörden sein

## GOOD-PRACTICE-BEISPIELE

### AMSTERDAM: Die Berichte *Staat van de Stad* und *De Burgermonitor*

Die Publikation *Staat van de Stad* (zur Lage der Stadt) ist ein Monitoring-Instrument, das alle zwei Jahre von der Stadt Amsterdam veröffentlicht wird.

- Feedbackinstrumente, mit denen sich Daten nach bestimmten Kriterien aufschlüsseln lassen) sollten Ressourcen bereitgestellt werden

Die im Rahmen von Diskriminierungsbeschwerden gesammelten Daten sind möglicherweise nicht repräsentativ, da viele Dienstleistungsnutzer noch glauben, dass die Angabe ihrer Nationalität oder ihrer ethnischen Herkunft sich negativ auf die Behandlung ihrer Beschwerde auswirken könnte

- Es sollte gewährleistet werden, dass Beschwerdeverfahren transparent gestaltet sind und dass dadurch ein Umfeld geschaffen wird, in dem Personen, die aufgrund ihrer ethnischen Herkunft im Rahmen von Dienstleistungserbringungen diskriminiert worden sind, ohne Hemmungen Beschwerden einreichen können und versichert bekommen, dass die Angabe ihrer Nationalität oder ethnischen Zugehörigkeit keine negativen Auswirkungen auf die Behandlung ihrer Beschwerde hat

Eine mangelnde Koordination zwischen den kommunalen Beschwerdestellen für Opfer von Diskriminierung und den Abteilungen der Kommunalbehörde erschwert die Möglichkeit, aus Best-Practice-Beispielen zu lernen und Veränderungen in der Dienstleistungserbringung vorzunehmen

- Es sollte sichergestellt werden, dass die Beschwerdestellen und die entsprechenden Abteilungen oder Dienstleistungen sich über die Ergebnisse der Beschwerden austauschen, sodass Veränderungen vorgenommen werden können und die Situation verbessert werden kann (die Beschwerdeführer müssen anonym bleiben). Verbesserungen sollten öffentlich bekannt gemacht werden, um Dienstleistungsnutzern zu zeigen, dass Veränderungen möglich sind

Der Bericht setzt die Ergebnisse einer Umfrage, bei der Fragebögen an die Einwohner verschickt werden, in Bezug zu den Daten städtischer Statistiken und anderer Quellen. Die Ergebnisse werden dann sowohl mit der landesweiten Situation als auch mit der anderer niederländischer Städte verglichen. Für den Bericht von 2005, der der aktuellste in englischer Sprache verfügbare ist, beantworteten mehr als 3400 Bürger der Stadt Amsterdam den Fragenkatalog. Auch wenn nur wenige Fragen einen direkten Bezug zu der Zufriedenheitsquote haben, die die Zugänglichkeit von Dienstleistungen betrifft, steht der Stadt hiermit nichtsdestoweniger ein äußerst wertvolles Instrument für deren Bemessung zur Verfügung. Zudem veröffentlicht die Stadt jährlich den Bericht *De Burgermonitor*, der unter anderem diskriminierungsbezogene Fragestellungen enthält. Die Daten beider Bestandsaufnahmen können nach Ethnizitäten aufgeschlüsselt werden. Dies ermöglicht der Stadt nachzuvollziehen, ob Einwohner mit Migrationshintergrund ähnliche Erfahrungen machen wie andere Bürger. Der *De Burgermonitor* Bericht von 2009 zeigt zum Beispiel, dass sich 74% der Einwohner Amsterdams kaum oder nie diskriminiert fühlen, aber dass sich dagegen 45% der marokkanischen Migranten der Stadt manchmal, und 16% von ihnen oft diskriminiert fühlen.



## 4 Das Konsultieren von Einwohnern mit Migrationshintergrund

**STATUS QUO** *Das Zurateziehen von Einwohnern entwickelt sich zu einer immer wichtigeren Angelegenheit in den zunehmend von Vielfalt geprägten europäischen Städten, die sich bezüglich der Gestaltung von Dienstleistungen immer weniger auf ein einheitliches Modell für alle verlassen können. Darüber hinaus führt die wachsende Anzahl von Migranten dazu, dass ein zunehmender Bevölkerungsanteil vom Wahrecht und somit von klassischen politischen Entscheidungsprozessen ausgeschlossen ist. Angesichts dieser Herausforderungen setzen europäische Städte sich für einen kontinuierlichen Austausch mit ihren Bürgern ein und sind bestrebt, sie in die Konzipierung von Strategien und Dienstleistungen einzubeziehen. Zu diesem Zweck haben Kommunalbehörden innovative Konsultationsinstrumente und -methoden*

*entwickelt, durch die eine starke Einbindung der Einwohner erreicht wird. Insbesondere ist man seit einiger Zeit bestrebt, Partizipationsmethoden anzuwenden, die Bürger mit Migrationshintergrund ansprechen, wie zum Beispiel dezentralisierte Nachbarschaftstreffen in einem weniger formellen Rahmen oder der Einsatz visueller Kommunikationsmittel. Allerdings gibt es einigen Entwicklungs- bzw. Verbesserungsbedarf, was den Austausch mit den Einwohnern über die Konsultationsergebnisse betrifft und hinsichtlich der Gewährleistung, dass den Lehren, die aus den Konsultationen gezogen werden, in all den verschiedenen politischen Bereichen, Abteilungen und Dienstleistungen auch Rechnung getragen wird.*

## HERAUSFORDERUNGEN

Nicht alle Abteilungen verfügen über einen systematischen Ansatz, um Bürger zurate zu ziehen und sie an Entscheidungsprozessen zu beteiligen

Eine mangelnde Koordination zwischen den einzelnen Abteilungen und eine unzureichend benutzerorientierte Servicekultur drücken sich darin aus, dass Konsultationsergebnisse selten innerhalb der Kommunalbehörde ausgetauscht werden, um die Dienstleistungserbringungen und die Gestaltung von Dienstleistungen in der Kommunalverwaltung abteilungsübergreifend zu verbessern

Eine eingleisige Konsultationskultur sowie fehlende Verfahren und Rahmensetzungen haben zur Folge, dass Konsultationsergebnisse selten von den Konsultierten selbst kontrolliert oder mit ihnen ausgetauscht werden

## EMPFEHLUNGEN

Das Zurateziehen von Bürgern und ihre Beteiligung an Entscheidungsprozessen sollte seitens der Politik und Verwaltung durch eine explizite Verpflichtung dazu gefördert werden

Auf zentraler Verwaltungsebene könnte eine kleine und dynamisch agierende Einheit mit eigenen Beschäftigten koordiniert werden, die dafür zuständig ist, die Konsultationsergebnisse festzuhalten und alle Abteilungen von diesen in Kenntnis zu setzen

Ein gemeinsamer ‚Standard‘ sollte entwickelt werden, um hinsichtlich der Konsultation von Bürgern und Verbrauchern Konsistenz und Kohärenz sicherzustellen, wobei zu berücksichtigen ist, dass verschiedene Methoden angewendet werden können. Eine der Auflagen dieses Standards sollte es sein, dass den Konsultierten eine Rückmeldung gegeben wird und dass sie die Möglichkeit haben, die Effektivität des Konsultationsprozesses auszuwerten

## GOOD-PRACTICE-BEISPIELE

### BERLIN: Das Partizipationssystem des Quartiersmanagements

Der Ansatz des Quartiersmanagements (QM) wurde 1999 vom Berliner Senat eingeführt, als bei 15 Stadtteilen, die fast alle einen hohen Migrantenanteil aufweisen, ein besonderer Entwicklungsbedarf in Bezug auf soziale Gerechtigkeit erkannt wurde. Das Programm wurde 2004 evaluiert und anschließend auf andere Stadtteile ausgeweitet. Eine Kernkomponente dieses Ansatzes ist die Konsultation der Bewohner, welche die gemeinsame Teilhabe an politischen Prozessen fördern soll. In den QM-Stadtteilen gibt es vor Ort eigene Quartiersmanagementbüros und –teams. Die Teams sorgen für einen regelmäßigen Austausch mit den Anwohnern und organisieren öffentliche Foren, bei denen Entscheidungen bezüglich der Maßnahmen und Strategien getroffen werden, die im Rahmen dieses Programms entwickelt werden sollen. Der den QM-Stadtteilen zur Verfügung gestellte Quartiersfonds ermöglicht eine partizipative Finanzplanung und hat eine ganz neue Ebene kommunaler Bürgerbeteiligung geschaffen. Diese Politik der Teilhabe, die besonders Personen mit Migrationshintergrund berücksichtigt, befähigt die Stadt, ein besseres Verständnis für die Bedürfnisse und Prioritäten der Migrantengemeinschaften zu entwickeln. Umgekehrt stärkt zum Beispiel die Einbeziehung von Einwohnern mit Migrationshintergrund in die Mittelvergabe des Quartiersfonds das Gefühl, an politischen Prozessen auf kommunaler Ebene beteiligt zu sein.

### AMSTERDAM: Das Partizipationssystem des Programma Wijkaanpak (Bezirksansatz)

Um sicherzustellen, dass allen Einwohnern, unabhängig welchen Hintergrunds, die gleichen Partizipationsmöglichkeiten gegeben sind, hat die Stadt Amsterdam im Rahmen des nationalen Programms für urbane Regeneration maßgeschneiderte Konsultationsmethoden entwickelt. Hierbei stützte man sich beispielsweise eher auf verbale und visuelle Kommunikationsformen als auf lange Fragebögen.

### ROM: Consiglieri Aggiunti (Zusätzliche Ratsmitglieder)

Die *Consiglieri Aggiunti* sind gewählte Repräsentanten der Migrantengemeinschaften. Vier von ihnen sitzen stellvertretend für die Kontinente Afrika, Amerika, Asien und Europa im Stadtrat. Sie sind gänzlich in die Arbeit des Stadtrats und seiner Ausschüsse einbezogen, sind aber nicht berechtigt, im Stadtrat mit abzustimmen. Darüber hinaus gibt es 18 *Consiglieri Aggiunti*, die die Migranten in den Bezirksräten vertreten. Die *Consiglieri Aggiunti* werden von jenen Einwohnern gewählt, die keine italienische Staatsbürgerschaft, aber einen rechtmäßigen Wohnsitz in Rom haben und für diese Wahl registriert sind. Diese Repräsentanten fungieren innerhalb ihrer Community als Beratungsanlaufstellen.

## 5 Die Anpassung von Dienstleistungen im Wohnungswesen an die Bedürfnisse von Einwohnern mit Migrationshintergrund

*Im Rahmen des Projekts DIVE beziehen sich Dienstleistungen im Wohnungswesen auf den sozialen Wohnungsbau und teilweise oder vollständig staatlich finanzierten Wohnraum, der durch eine Kommunalbehörde (oder einen Auftragnehmer) verwaltet und zu vergünstigten Mieten an Personen und Familien mit besonderen Bedürfnissen vermietet wird.*

**STATUS QUO** Es gehört zu den Aufgaben von Städten, den Wohnungsmarkt zu regulieren und benachteiligten Gruppen Zugang zu angemessenem Wohnraum zu ermöglichen. Ihre Dienstleistungen im Wohnungswesen haben sie mit einer Reihe von Maßnahmen auf die Politik der Vielfalt abgestimmt. Diese reichen von mehrsprachigen Informationsangeboten über Richtlinien für einen regulierten Zugang zu sozialem und bezahlbarem Wohnraum bis hin zu Mietpreisbindungen für den freien Wohnungsmarkt. Obgleich diese Anpassungen sehr zur Verbesserung der Situation beitragen, besteht in den meisten Städten weiterhin ein großer Bedarf an sozialem und teilfinanziertem Wohnraum. Ein anderer Aspekt ist die Konzentration von benachteiligten Haushalten in bestimmten Gebieten, ein Problem, vor das sich alle Städte gestellt sehen. Um diesen Punkt in Angriff zu nehmen,

machen Kommunalbehörden Gebrauch von Programmen zur Stadtteilentwicklung und zur Stärkung des sozialen Zusammenhalts vor Ort.

Die meisten Städte können auf eine riesige Datenmenge zurückgreifen, die ihre Wohnungspolitik unterfüttert und die es ihnen ermöglicht, die aktuelle Situation von Personen mit Migrationshintergrund in Hinblick auf ihren Zugang zu Wohnraum zu bewerten. Bei solch einer Bewertung sollten die Bedürfnisse verschiedener ethnischer Gruppen und Neuzugewanderter systematisch evaluiert werden, was nicht in allen Städten der Fall ist. Die spezifischen Hürden, die sich Migranten hinsichtlich des Zugangs zu Wohnraum in den Weg stellen, könnten besser aufgezeigt werden, wenn man Migrantenorganisationen und Experten mit Migrationshintergrund als Vermittler einbezieht.

### HERAUSFORDERUNGEN

Dem dringenden Bedarf an und der großen Nachfrage nach sozialem/bezahlbarem Wohnraum wird von der Wohnungspolitik nicht ausreichend Rechnung getragen

### EMPFEHLUNGEN

- In Zusammenarbeit mit dem privaten Sektor sollten neue Partnerschaften und finanzielle Instrumente zur Folgenutzung alter, verlassener Gebäude entwickelt werden, wodurch sich mehr sozialer/bezahlbarer Wohnraum schaffen ließe
- Angesichts dessen, dass in manchen Städten ein dringender Wohnraumbedarf von Einwohnern mit Migrationshintergrund besteht, muss eine Mietbegrenzung auf dem freien Wohnungsmarkt eingehend in Betracht gezogen werden. Auch andere Formen von materieller Unterstützung wie Fördermittel für gemeinschaftliches Eigentum und genossenschaftliche Sozialwohnungen könnten ins Auge gefasst werden
- Mit Kreditgebern könnten Partnerschaften zur Reduzierung der Hypothekenzahlungen und Kreditkosten entwickelt werden, um den Anteil von Hauseigentümern mit Migrationshintergrund zu erhöhen

### GOOD-PRACTICE-BEISPIELE

**BERLIN:** Die Bedarfsanalyse des Quartiersmanagements  
Lokale Quartiersmanagement-Teams kooperieren mit Wohnungsbaugesellschaften und privaten Hauseigentümern, um quartiersspezifische Bedürfnisse und Probleme in Bezug auf das Wohnen und das Wohnumfeld zu identifizieren. Die stärkere Repräsentation der Bevölkerung mit Migrationshintergrund ist dabei eines der wichtigsten Ziele im Quartiersmanagement insgesamt. Der Berliner Senat beruft regelmäßig monatlich ein Treffen mit den Vertretern aller Quartiersmanagementbüros ein, um eine übergreifende Gesamtkoordination zu gewährleisten und fragmentierte Entwicklungen innerhalb der Stadt zu vermeiden. Gleichzeitig soll sichergestellt werden, dass den spezifischen Bedürfnissen einzelner Stadtteile Rechnung getragen wird. Diese effektive Bedarfsanalyse erleichtert es dem Berliner Senat, sich die günstige Situation hinsichtlich des Wohnraumbestands zunutze zu machen, die ein Erbe der Wiedervereinigung ist.

Das Potential strategischer Partnerschaften mit zivilgesellschaftlichen Organisationen und Selbsthilfegruppen zur Formulierung und Kommunikation der Bedürfnisse von Migranten wird nicht ausgeschöpft

Es sollten ständige Arbeitsgruppen organisiert werden, die Beschäftigte der Kommunalbehörde und des Wohnungswesens sowie zivilgesellschaftliche Organisationen und Migrantenverbände einbeziehen. Diese Arbeitsgruppen könnten dafür zuständig sein, Indikatoren für die Bedürfnisse und die Situation von Migranten hinsichtlich ihres Zugangs zum Wohnungsmarkt zu entwickeln (z. B. Quadratmeter pro Person, Ausstattung, Wartezeiten für die Vergabe von sozialem Wohnraum)

Migrantencommunities nehmen einen ungleichen Zugang zu Dienstleistungen im Wohnungswesen weiterhin als eine bedeutende Diskriminierung wahr

Kommunalbehörden sollten sicherstellen, dass die Verfahren zur Vergabe von Wohnraum fair und transparent sind und die Gleichbehandlung aller gewährleisten. Die Beschäftigten, die Dienstleistungen im Wohnungswesen erbringen, sollten entsprechend geschult werden

Die ethnische Segregation in sozialen/bezahlbaren Wohngebieten bleibt hoch und wird sowohl von Migranten als auch von Einwohnern ohne Migrationshintergrund nach wie vor als Problem empfunden

Statt ganzer Komplexe sollten im sozialen Wohnungsbau kleinere Einheiten geschaffen werden, die sich über die ganze Stadt verteilen, um eine räumliche Konzentration von Migranten und anderen benachteiligten Gruppen zu vermeiden

Sozialer Wohnraum sollte in neue Bauprojekte des frei finanzierten Wohnungsbaus integriert werden, um eine Durchmischung von günstigem und teurem Wohnraum zu erreichen

**AMSTERDAM:** Beratung und Kommunikationshilfen seitens der Dienstleistungen im Wohnungswesen sowie eine flexible Belegungspolitik im sozialen Wohnungsbau

In Amsterdam leisten Wohnungsgenossenschaften einen Großteil der basisorientierten Beratungsarbeit und initiieren innovative, stadtteilbezogene Beratungsangebote bzw. -methoden. Das Projekt *Er Op Af* bietet beispielsweise eine Haus-zu-Haus-Betreuung und hilft in diesem Rahmen 20.000 Haushalten dabei, Zuschüsse und andere verfügbare Unterstützungen zu ermitteln, die deren Bedürfnissen entgegenkommen. Darüber hinaus bieten die für das Wohnungswesen zuständigen Dienste auf Bezirksebene Textmaterial, das in die Hauptsprachen der Einwohner mit Migrationshintergrund übersetzt ist. Zusammen mit einer Politik, die Mietern im sozialen Wohnungsbau Wahlmöglichkeiten zugesteht, haben diese Anpassungen zu einer Abnahme von Diskriminierungsbeschwerden geführt und tragen den Bedürfnissen von Migranten in Hinblick auf den Zugang zu Wohnraum stärker Rechnung.



## 6 Die Anpassung von Dienstleistungen im Bildungswesen an die Bedürfnisse von Einwohnern mit Migrationshintergrund

*Im Rahmen des Projekts DIVE beziehen sich Dienstleistungen im Bildungswesen auf Schulen und andere Bildungseinrichtungen oder -dienste, die von der Kommune und/oder deren Auftragnehmern betrieben bzw. erbracht werden.*

**STATUS QUO** In den meisten europäischen Bildungssystemen stellt die Leistungskluft zwischen Neuzugewanderten und Kindern mit Migrationshintergrund auf der einen Seite und ihren Altersgenossen ohne Migrationshintergrund auf der anderen Seite ein großes Problem dar. Die Möglichkeiten der Städte, dieses Problem in Angriff zu nehmen, gestalten sich in Europa aufgrund der verschiedenen Aufgaben und Kompetenzen, die den Städten im Bildungswesen zukommen, sehr unterschiedlich. Während einige Städte selbst über die Politik und Praxis im Bil-

dungsbereich entscheiden können, wird der Handlungsspielraum anderer Städte durch die Autonomie von Bildungsinstituten oder dadurch, dass die Zuständigkeiten auf verschiedene Regierungsebenen (Bezirke, Bundesländer) verteilt sind, eingeschränkt. Nichtsdestoweniger sind sich die Kommunen der Situation von Menschen mit Migrationshintergrund im Bildungsbereich äußerst bewusst und sie sind schon seit Längerem sehr bestrebt, ihre Dienstleistungen zu überarbeiten und/oder durch neue Angebote zu erweitern, um deren Bedürfnissen gerecht zu werden.

## HERAUSFORDERUNGEN

Der Nutzen von interkulturellen Kompetenzen für Lehrer wird nicht genug wertgeschätzt und Lehrer mit Migrationshintergrund sind in diesem Beruf nicht ausreichend vertreten

Eltern mit Migrationshintergrund nehmen bedeutend weniger am Schulleben und an damit verbundenen Aktivitäten teil

Die Konzentration von Kindern mit besonderem Förderbedarf in bestimmten Schulen (Schulsegregation) stellt für viele Schulen ein großes Problem dar und erfordert besondere Lehrkompetenzen (z. B. Lehrmethoden, die die Probleme von Nichtmuttersprachlern berücksichtigen, und das auch in Regelklassen)

## EMPFEHLUNGEN

Die Städte sollten Schulen darin unterstützen, Lehrer hinsichtlich der Arbeit mit Schülern verschiedener sprachlicher und kultureller Herkunft adäquat und angemessen fortzubilden. Dies kann zum Beispiel dadurch erfolgen, dass zusammen mit Universitäten und den auf nationaler Ebene für die Lehrerausbildung und deren Inhalte zuständigen Behörden verbindliche Module für den Erwerb interkultureller Kompetenzen entwickelt werden

Städte sollten Schulen ermutigen, den Anteil von Lehrern mit Migrationshintergrund deutlich zu erhöhen

Städte sollten Good-Practice-Beispiele von Schulen zusammenstellen, die ihre Unterrichtsmethoden entsprechend überarbeitet haben, und den Schulen eine Plattform für den gegenseitigen Erfahrungs- und Wissensaustausch bieten

Städte sollten kompetenzbildende Maßnahmen fördern, die darauf abzielen, Eltern mit Migrationshintergrund stärker in das Schulleben einzubeziehen (Beteiligung an schulischen Ausschüssen, Elterngruppen, Hausaufgabenclubs). Hierfür bietet sich die Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen an, die als effektive Multiplikatoren und Beteiligter zu der Zielgruppe fungieren können

Schulbudgets sollten seitens der Stadt so bemessen werden, dass sie widerspiegeln, vor welche Herausforderungen sich bestimmte Schulen gestellt sehen. Das Schulbudget soll den Schulen ermöglichen, spezifischen pädagogischen Herausforderungen mit der besten Ausstattung und dem qualifiziertesten Personal gerecht zu werden

Wenn Schulbudgets nicht in den Zuständigkeitsbereich einer Stadt fallen, sollte die Kommunalverwaltung sich für eine Umlage der Budgets einsetzen, die einer vom Wohnort unabhängigen Chancengleichheit im Bildungssystem Rechnung trägt

## GOOD-PRACTICE-BEISPIELE

### LEEDS: Der Stephen Lawrence Education Standard (SLES)

Der SLES wurde 2000 als Reaktion auf die Ermordung des schwarzen britischen Teenagers Stephen Lawrence aus South-East London im Jahr 1993 und den *McPherson Inquiry Report* von 1999 entwickelt. Ziel des SLES ist es, die Chancengleichheit aller ethnischen Gruppen und den sozialen Zusammenhalt in Schulen zu fördern, indem seitens der Schulen effektive Führungsstile und ganzheitliche Ansätze in Bezug auf diese Arbeit entwickelt werden. Schulen arbeiten in Gruppen zusammen, um ihre Politik und Praktiken zu deren Umsetzung (z. B. Lehrplangestaltung, Fortbildungen für das Schulkollegium, kompetenzbildende Angebote für Eltern) gemeinsam zu entwickeln und um sich über Strategien und Good-Practice-Beispiele auszutauschen. Schulen können den SLES in den Abstufungen 1, 2 oder 3 erreichen. Die Stufe 3 zeichnet dabei den höchsten Standard aus, hier sind Kernaspekte der Chancengleichheit und des sozialen Zusammenhalts durchgehend in die Arbeit und das Schulleben eingebunden.

### BERLIN: Das Projekt Stadtteilmütter

Das Projekt Stadtteilmütter wurde 2007 von der Stadt als Pilotprojekt in Stadtteilen mit einem hohen Migrantenanteil eingeführt. Das Projekt zielt darauf ab, die schulischen Leistungen von Kindern mit Migrationshintergrund zu verbessern, indem die Kompetenzen ihrer Eltern insbesondere in Hinblick auf das Verständnis des Schulsystems gestärkt werden. Hierzu absolvieren Frauen mit Migrationshintergrund eine umfassende Ausbildung, die sie befähigt, als Stadtteilmütter in ihrem jeweiligen Umfeld Familien zu betreuen und Eltern in Hinblick auf schulische Fragen zu beraten und zu unterstützen. Bisher wurden im Rahmen dieses Projekts 166 Stadtteilmütter ausgebildet, die in den teilnehmenden Stadtvierteln mehr als 2200 Familien betreuen.

### ROM: Interkulturelle Mediatoren in Schulen

An einigen Schulen in Rom, insbesondere in Stadtteilen, wo viele Einwohner mit Migrationshintergrund leben, arbeiten interkulturelle Mediatoren, die von der Stadt finanziert werden. Diese Mediatoren werden normalerweise von kooperierenden NGOs gestellt und fungieren zugleich als Dolmetscher, Mediatoren und Sozialarbeiter. Meist haben die Mediatoren selbst einen Migrationshintergrund. Ihre Arbeit zielt darauf ab, die Verständigung zwischen Menschen (Schülern, Eltern, Lehrern und anderen in der Schule Beschäftigten) verschiedener sprachlicher und kultureller Herkunft zu fördern. Ihr Beitrag ist auch als Präventivmaßnahme zur Vermeidung von Missverständnissen und Konflikten zu verstehen.

## 7 Die Anpassung von Dienstleistungen im Beschäftigungswesen an die Bedürfnisse von Einwohnern mit Migrationshintergrund

*Im Rahmen des Projekts DIVE beziehen sich Dienstleistungen im Beschäftigungswesen auf alle Formen von Ausbildung und Arbeit jenseits von Selbstständigkeit und der Beschäftigung im öffentlichen Dienst auf kommunaler Ebene.*

**STATUS QUO** In den meisten europäischen Städten ist die Beschäftigungsquote von Migranten niedriger und die Arbeitslosenquote höher als die der ‚etablierten‘ Einwohner. Dienstleistungen im Bereich Ausbildung und Arbeit sind ein wichtiger Brückenschlag für die Eingliederung von Migranten in die Gesellschaft. Wenn Städte diese Instrumente nutzen, um eine derartige Einbeziehung zu fördern, teilen sie sich die Zuständigkeit meist mit Abteilungen und Agenturen auf verschiedenen politischen Ebenen, wie z. B. mit nationalen Arbeitsagenturen. Auch wenn das die Kommunalbehörden mitunter daran hindern mag, die Bedürfnisse von Personen mit Migrationshintergrund in Bezug auf den Zugang zum Arbeitsmarkt in vollem Umfang zu verstehen, greifen sie mit

einer Reihe von Ansätzen und Maßnahmen ein, um ihre Unterstützungsangebote zu überarbeiten und Partnerschaftsprogramme in Zusammenarbeit mit anderen beteiligten Organisationen zu entwickeln. Diese eingreifenden Maßnahmen tragen dazu bei, die Beschäftigungsquote von Migranten zu verbessern, indem Fähigkeiten und Kompetenzen gestärkt werden – insbesondere bei denjenigen, die sich im Übergang zwischen Schule und Arbeitsleben befinden. Allerdings führt die komplexe Interaktion von verschiedenen Organisationen oft dazu, dass die Effektivität dieser Gemeinschaftsaktionen nicht befriedigend evaluiert wird. Infolgedessen sind Kommunalbehörden selten in der Lage, ihre Effektivität einschätzen und würdigen zu können.

### HERAUSFORDERUNGEN

Breit angelegte Programme zur Arbeitsvermittlung berücksichtigen nicht die verschiedenen Bedürfnisse unterschiedlicher Migrantengruppen, darunter die der Jugendlichen mit Migrationshintergrund im Übergang von der Schule in die Arbeitswelt

### EMPFEHLUNGEN

- Städte müssen die Programme zur Arbeitsvermittlung auf die unterschiedlichen Kontexte verschiedener Gruppen zuschneiden. Das betrifft insbesondere Neuzugewanderte und Jugendliche mit Migrationshintergrund im Übergang zwischen Schule und Arbeitswelt. Beispielsweise kann die Schulabbrecherquote von Schülern mit Migrationshintergrund rückverglichen werden mit der Quote jener aus dieser Gruppe, die anschließend an einem Berufstraining teilnehmen bzw. einen Ausbildungsplatz erhalten, um sicherzugehen, dass ein ‚Auffangmechanismus‘ besteht
- Es sollten Partnerschaften mit Arbeitsvermittlungen und ausgewählten Unternehmen aus dem Privatsektor vor Ort entwickelt werden, um jugendlichen Migranten mehr Möglichkeiten zum Sammeln von Arbeitserfahrungen zu bieten
- Städte sollten Mentorenprogramme fördern und Ansätze unterstützen, die mit in den Arbeitsmarkt integrierten Migranten als Bezugspersonen bzw. Vorbildern arbeiten. Zu diesem Zweck bietet es sich an, Partnerschaften zwischen Schulen, Migrantenorganisationen und örtlichen Arbeitsvermittlungen zu entwickeln

### GOOD-PRACTICE-BEISPIELE

#### ROM: Das Projekt PALMS

Das Projekt PALMS wurde vom EU-Programm EQUAL finanziert und von 2005 bis 2008 durchgeführt. Ziel des Projekts war es, unbegleiteten, minderjährigen Migranten den Zugang zu Praktika und anderen Formen von Arbeitserfahrung zu ermöglichen. Im Rahmen des Projekts wurde ein Netzwerk aufgebaut, das Fachleute aus dem Privatsektor, Experten aus öffentlichen Institutionen und Vertreter von Migrantenorganisationen einbezog. Es wurden Seminare organisiert, in denen Netzwerketeiligte ihre Methodiken, Erfahrungen und Praktiken in Bezug auf die Arbeit mit unbegleiteten, minderjährigen Migranten austauschten. Dies führte zu der Entwicklung eines Labels für ‚sozialverantwortliche Unternehmen‘. Parallel zu diesen kompetenzbildenden Maßnahmen für Fachleute im Beschäftigungswesen erhielten unbegleitete, minderjährige Migranten eine gezielte Betreuung sowie spezifische Coachings und Schulungen. Insgesamt bekamen 179 Minderjährige durch PALMS einen Praktikumsplatz und 110 fanden am Ende des Projekts eine Anstellung.

#### AMSTERDAM: Die Datenerhebung der Plattform Arbeitsmarkt en Onderwijs und deren Nutzung zur Gestaltung von Dienstleistungen

Die Plattform Arbeitsmarkt en Onderwijs (PAO) versammelt Beschäftigte der Kommunalverwaltung von Amsterdam, Fachleute aus den Bereichen Wirtschaft, Bildung und Berufsbildung sowie Gewerkschaftsvertreter.

Die Anerkennung von Qualifikationen ist ein umständlicher, bürokratischer Prozess, den Kommunalbehörden nicht vereinfachen

In ähnlicher Weise ist die Anerkennung von Fähigkeiten und Kompetenzen ein Bereich, in dem die Stadtverwaltungen mehr Unterstützung bieten könnten

Die Anerkennung von Qualifikationen und Abschlüssen, die außerhalb der EU erworben wurden, sollte vereinfacht werden, beispielsweise durch die Einrichtung einer Koordinierungsstelle mit den betreffenden nationalen Institutionen

Um Fähigkeiten und Kompetenzen besser erkennen, einschätzen und entwickeln zu können, sollten in Kooperation mit örtlichen Arbeitsvermittlungsdiensten individuelle Einzelberatungsangebote entwickelt werden

Einige Berufe wie Notar und Rechtsanwalt sind streng reguliert und können in bestimmten Ländern nicht von Migranten ausgeübt werden

Städte sollten auf nationale Behörden und Berufsverbände Einfluss nehmen, damit diese Migranten einen Zugang zu regulierten Berufen ermöglichen

Die PAO nutzt die Netzwerketeiligten als Wissenspool und erstellt zweimal jährlich einen Arbeitsmarktmonitor, der der Kommunalverwaltung aktuelle Daten zur Erwerbssituation der Einwohner Amsterdams, inklusive derer mit Migrationshintergrund, liefert. Der derzeitigen Politik der Stadt entsprechend werden die Daten nur dann nach Ethnizität aufgeschlüsselt, wenn begründete Anhaltspunkte dafür vorliegen, dass dies erforderlich ist. Schließlich formuliert die PAO auf Basis ihrer Beobachtungen auch Richtlinienempfehlungen, die von der Kommunalverwaltung zur Überarbeitung von Dienstleistungen genutzt werden.

#### **BERLIN: Das Projekt Kumulus-Plus**

Das Projekt Kumulus-Plus hat sich zum Ziel gesetzt, Jugendlichen mit Migrationshintergrund den Übergang von der Schule in die Arbeitswelt zu erleichtern. Das Projekt wird von dem EU-Programm EQUAL finanziert und ist eine Fortführung des Projekts Kumulus, das 1993 von der Stadt Berlin gegründet wurde. Das Projekt bezieht sowohl Arbeitsvermittlungen als auch Migrantenorganisationen mit ein und bietet ein umfangreiches Paket an berufsbezogenen Schulungs- und Beratungsangeboten. Dieses umfasst Einzel- und Gruppenberatungen, Informationen zum Arbeitsmarkt und zu Möglichkeiten, sich im Herkunftsland erworbene Qualifikationen formell anerkennen zu lassen, die Vermittlung von Stellen- und Praktikumsbörsen, „on-the-job-training“-Angeboten, deutschen Sprach- und berufsbildenden Kursen, sowie Unterstützung im Bewerbungsverfahren.

## 8 Die Anpassung von unternehmensunterstützenden Dienstleistungen an die Bedürfnisse von Unternehmern mit Migrationshintergrund

*Im Rahmen des Projekts DIVE beziehen sich unternehmensunterstützende Dienstleistungen auf Dienstleistungen, die von Kommunalbehörden (und/oder deren Auftragnehmern) angeboten werden, um selbstständige Erwerbsformen zu unterstützen, d. h. Menschen zu unterstützen, die freiberuflich tätig sind, in ihrem eigenen Unternehmen oder auf ihrem Bauernhof arbeiten, um damit Geld zu verdienen.*

**STATUS QUO** Die Präsenz von Migranten in europäischen Städten spiegelt sich mehr und mehr in einer vielfältigen Unternehmenslandschaft wider. Von Migranten geführte Unternehmen, die oft als prekär und als auf ihre jeweilige Community ausgerichtet betrachtet wurden, spielen fast überall eine wichtige Rolle für die Wirtschaft und die Arbeitsmärkte der Städte. Diese Entwicklung spiegelt sich darin wider, dass einige europäische Städte unternehmensunterstützende Dienstleistungen wie spezielle Existenzgründungsprogramme und Mikrokreditmodelle anbieten, die auf die Bedürfnisse von Migranten zugeschnitten sind. Allerdings sind dies meist

kleinformatige Initiativen, die oft sozialpolitische Ursprünge haben und nicht darauf zurückzuführen sind, dass der Beitrag, den Unternehmer mit Migrationshintergrund zur Prosperität der Stadt leisten, offiziell gewürdigt wird. Infolgedessen tragen diese Angebote nur teilweise den Bedürfnissen der Unternehmer Rechnung, die es dann vorziehen, sich direkt in ihrer jeweiligen Community Unterstützung zu suchen. Umgekehrt werden die Erfahrungen erfolgreicher Unternehmer nicht immer im Sinne von daraus zu ziehenden Lehren ausreichend genutzt, um Dienstleistungen zu verbessern.

## HERAUSFORDERUNGEN

Der Beitrag von Unternehmern mit Migrationshintergrund zum wirtschaftlichen Wachstum und sozialen Zusammenhalt wird immer noch nicht ausreichend wertgeschätzt, was sich darin widerspiegelt, dass es nur wenige gezielte Unterstützungsangebote gibt

Es mangelt an Bewusstsein, Forschung und Daten über das Spektrum und Wachstumspotential der Bereiche, in denen Unternehmer mit Migrationshintergrund arbeiten

Das Potential strategischer Partnerschaften mit Migrantenverbänden, zivilgesellschaftlichen Organisationen und Sozialpartnern zur Kommunikation der Bedürfnisse von Unternehmern mit Migrationshintergrund und zur Verbreitung von Informationen über Unterstützungsangebote bleibt ungenutzt

Erfolgreiche Unternehmer mit Migrationshintergrund werden nicht ausreichend als Vorbilder präsentiert und nicht genügend einbezogen, um Erfolgsfaktoren und Lehren, die sie aus ihren Erfahrungen gezogen haben, weiterzugeben

## EMPFEHLUNGEN

Politiker und Beamte müssen die wirtschaftlichen Beiträge von Unternehmern mit Migrationshintergrund zum Erfolg und Wohlstand der Stadt öffentlich auszeichnen, wertschätzen und fördern

Kommunalbehörden sollten die Analyse und Auswertung der Kenndaten von Unternehmern mit Migrationshintergrund, wie die Größe ihrer Firmen und die Bereiche, in denen sie arbeiten, in Auftrag geben. Bezüglich der Ergebnisse sollte ein Austausch mit anderen relevanten Abteilungen der Kommunalbehörde erfolgen, um ermitteln zu können, welche Abteilung/Dienstleistung am besten aufgestellt ist, um Unternehmer mit Migrationshintergrund adäquat zu unterstützen

Weil sie im Allgemeinen einen besseren Zugang zu Migrantengemeinschaften haben als die zentrale Stadtverwaltung, könnten Migrantenverbände und zivilgesellschaftliche Organisationen in die Analyse der Bedürfnisse von Unternehmern mit Migrationshintergrund in Bezug auf unterstützende und kompetenzbildende Angebote einbezogen werden

Erfolgreiche Unternehmer mit Migrationshintergrund sollten in die Gestaltung und Erbringung von unternehmensunterstützenden Dienstleistungen einbezogen werden, die von der Stadtverwaltung und ihren Partnern angeboten werden, weil ihr Rat innerhalb der Migrantengemeinschaften wahrscheinlich besser vernommen wird

## GOOD-PRACTICE-BEISPIELE

**ROM:** statistische Erhebungen und die Nutzung der Daten zur Dienstleistungsgestaltung durch das *Help Desk Imprenditori* (Unternehmer-Helpdesk)

Die Arbeit des *Help Desk Imprenditori* basiert auf einer umfassenden Evaluation der Bedürfnisse von Unternehmern mit Migrationshintergrund und einem detaillierten statistischen Wissen über die Situation in diesem Bereich. Die erhobenen Daten werden genutzt, um unternehmensfördernde Dienstleistungen wie Mikrokreditmodelle und Garantiefonds oder aber auch Unterstützungsangebote für das Verfassen von Businessplänen und Lebensläufen zu überarbeiten.

**AMSTERDAM:** Das Projekt *Suikeroom*

Die Stadt Amsterdam ist konstruktiver Partner der Stiftung *Suikeroom*, einem Fonds für von Migranten geführten Start-Up-Unternehmen, der von etablierten Firmen finanziert wird. Der Fonds wurde 2006 eingerichtet, weil man beobachtet hatte, dass es Unternehmern, die einer ethnischen Minderheit angehören, oft an Kontakten und Netzwerken fehlt, die man für eine erfolgreiche Unternehmensgründung braucht. Die Unternehmer lernen im Rahmen dieses Projekts unter Anleitung, wie man solide Businesspläne erstellt, und werden nach einer Vorauswahl entsprechenden Investoren vorgestellt. Die Stiftung fungiert als Investmentfonds, was bedeutet, dass die Investoren auch Gewinne erzielen können, wenn das jeweilige Unternehmen erfolgreich ist, wobei die Unternehmer Hauptanteilseigner bleiben. Unternehmer, die ethnischen Minderheiten angehören, werden von vornherein als potentiell gewinnbringende und gleichberechtigte Partner und nicht als Zielgruppe für wohltätige Aktionen betrachtet.

# Städte als Arbeitgeber



## 1 Die Zusammensetzung des Personals als Spiegelbild der Stadtbevölkerung

**STATUS QUO** Wenn der Personalbestand einer Kommunalbehörde die Vielfalt der städtischen Bevölkerung widerspiegelt, dann ist das nicht nur eine Frage der sozialen Gerechtigkeit, sondern auch ein Aspekt effektiver Dienstleistungsgestaltung. Europäische Städte wissen inzwischen sehr gut um den Nutzen einer solchen Anpassung, selbst diejenigen, denen es aufgrund der nationalen Gesetzgebung nicht möglich ist, Nicht-EU-Bürger in öffentlichen Verwaltungen einzustellen. In einigen

Städten wird dieser ‚Spiegeleffekt‘ sowohl von Politikern als auch von Führungskräften der Verwaltung offen anerkannt und voll und ganz unterstützt, in anderen Städten dagegen wird eine solche Anpassung aufgrund der rechtlichen Lage als unmöglich betrachtet. Obgleich Städte in Bezug auf die Diversifizierung ihres Personals beständig Fortschritte zeigen, stellt die mangelnde Vielfalt auf der Führungsebene immer noch ein bedeutendes Problem dar, weil Migranten meist weniger qualifizierte Stellen besetzen.

### HERAUSFORDERUNGEN

Es mangelt aus verschiedenen Gründen an umfassenden Daten über Beschäftigte mit Migrationshintergrund: Es fehlen Ressourcen zur Datenerfassung und es herrscht in Hinblick auf die Privatsphäre, den Datenschutz und die Antidiskriminierungsgesetze keine Klarheit darüber, welche Daten erhoben werden dürfen

Beschäftigte mit Migrationshintergrund werden oft ungern als solche klassifiziert

### EMPFEHLUNGEN

Dort, wo dies möglich ist, könnten Kommunalbehörden ihre Daten stärker objektivieren, indem sie die Daten ihrer Beschäftigten mit Melderegistern oder ähnlichen offiziellen Informationsquellen rückvergleichen, und dies in einer Weise tun, die der nationalen Gesetzgebung zum Datenschutz und zum Schutz der Privatsphäre gerecht wird

Städte könnten anonyme Personalbefragungen durchführen, in denen die Beschäftigten um die Angabe gebeten werden, ob sie – entsprechend der nationalen Definition hierfür – einen Migrationshintergrund haben oder nicht

Unabhängig davon, welche Datenerhebungsmethoden genutzt werden, könnten Städte strategische Kommunikationsmaßnahmen zur Information der Allgemeinbevölkerung und der Beschäftigten entwickeln, um die Gründe für die Datenerhebung zu erklären und den langfristigen Nutzen einer Politik zu verdeutlichen, die darauf abzielt, den Bürgern innerhalb der Stadtverwaltung einen Personalbestand zu bieten, der der Zusammensetzung der Bevölkerung der Stadt entspricht

### GOOD-PRACTICE-BEISPIELE

#### AMSTERDAM: Politiker und Führungskräfte verpflichten sich zu Vielfalt

Eine Zusammensetzung des städtischen Personals, die die Vielfalt der Bevölkerung der Stadt widerspiegelt, ist ein klar formuliertes Ziel der Stadtverwaltung von Amsterdam, das sowohl von Politikern als auch von den Führungskräften der Verwaltung verfolgt wird. Bereits zu Beginn der 1980er Jahre wurde eine Personalpolitik in Hinblick auf dieses Ziel formuliert und seit 1991 beinhaltet die Rechtsgrundlage der Verwaltung einen Artikel zur Diversitätspolitik im Personalmanagement. Für die Legislaturperiode 2007-2010 wurde ein neues Diversifizierungsprogramm mit Zielvorgaben für die gesamte Gehaltsskala eingeführt. Während die Zielvorgabe für 2010 niedriger als der Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund an der arbeitenden Amsterdamer Bevölkerung ist, hat das Diversifizierungsprogramm es der Verwaltung ermöglicht, sich hinsichtlich des Anteils von Beschäftigten mit Migrationshintergrund von 14% im Jahr 2006 auf 21,5% im Jahr 2008 zu verbessern.

Es gibt Kommunalbehörden, denen es aufgrund der nationalen Gesetzgebung nicht möglich ist, Nicht-EU-Bürger in öffentlichen Verwaltungen einzustellen – in einigen Fällen beziehen sich solche Beschränkungen auch auf zeitlich begrenzte Verträge und auf die Beschäftigung in staatseigenen Unternehmen wie Transportunternehmen und Energieversorger

- Städte, deren Handlungsspielraum durch die nationale Gesetzgebung eingeschränkt wird, könnten den Prozentsatz von Beschäftigten mit Migrationshintergrund indirekt steigern, indem sie Nicht-EU-Bürger durch Partnerschaften mit Dienstleistungsunternehmen, zivilgesellschaftlichen Organisationen und dem privaten Sektor als Berater engagieren

- In Ländern, in denen nationale Verfügungen die Beschäftigung von Nicht-EU-Bürgern einschränken, könnten Kommunalbehörden beispielsweise in Zusammenarbeit mit den nationalen Städteverbänden versuchen, mit vereinten Kräften auf nationaler Ebene Einfluss auf die Regierung und das Parlament zu nehmen. Die Aufhebung von Beschränkungen könnte beispielsweise bei Werk- und Zeitverträgen, Elternzeitvertretungen oder Stellen in staatseigenen Unternehmen beginnen

Mangelnde Zusammenarbeit der Personalabteilungs- und Führungsteams in Hinblick darauf, wie diversitätsbezogene Beschäftigungsziele zu erreichen sind

- Zielvorgaben sollten so entwickelt werden, dass sie erreichbar und messbar sind
- Zum Austausch von Good Practices bezüglich der Frage, wie Zielvorgaben zu erreichen sind, sollten Kommunikationskanäle zwischen den verschiedenen Personalabteilungen der Kommunalbehörde (d. h. zwischen zentralen und abteilungsrelevanten Ebenen, falls vorhanden) sowie zwischen den Personalabteilungs- und Führungsteams entwickelt werden

#### LEEDS: BME Development Centre Initiative (Development Center für Schwarze und Angehörige ethnischer Minderheiten)

Im Leeds City Council wurde in den höchsten Führungspositionen eine Unterrepräsentation von ethnischen Minderheiten angehörigen und schwarzen Beamten festgestellt. Der Leeds City Council beschloss daher, von 2006-2008 zwei Development Center zu betreiben, um Kandidaten im mittleren Management zu unterstützen, denen Aufstiegschancen und das Potential, höhere Führungspositionen zu besetzen, zugeschrieben worden waren. In Zusammenarbeit mit bestehenden Führungskräften wurden zehn Kernkompetenzen des Managements bestimmt, welche die Arbeitsgrundlage für die Development Center und die individuellen Personalentwicklungspläne bildeten. Eine erste Auswertung der diesbezüglichen Auswirkungen auf den langfristigen beruflichen Werdegang derjenigen, die am Development Center 2006-2007 teilnahmen, zeigt, dass bis jetzt mehr als 27% der 29 Angestellten innerhalb des City Council befördert wurden oder anderswo Aufstiegsmöglichkeiten wahrgenommen haben.



## 2 Die Stärkung des interkulturellen Bewusstseins der Beschäftigten der Stadtverwaltung

**STATUS QUO** Städte sind sich der Aufgabe und Notwendigkeit bewusst, allen Bürgern, unabhängig von deren jeweiligem Hintergrund, in gleicher Weise effektiv zu Diensten zu stehen. Allerdings besteht Unsicherheit in Bezug darauf, wie die dafür benötigten Kompetenzen genau aussehen. Daher werden die verschiedenen Schritte, die unternommen werden, um jenem Erfordernis gerecht zu

werden, oft nicht in einen formalen Rahmen übertragen, mit dem sich diese Fähigkeiten und Kompetenzen definieren und bemessen ließen. In der Folge verhindert dies eine gemeinsame Sprache, einen effektiven Austausch und eine standardisierte Anwendung interkultureller Kompetenzen bei der Anwerbung und Beförderung des Personals sowie bei der Erbringung von Dienstleistungen.

## HERAUSFORDERUNGEN

Es besteht eine weitverbreitete Unsicherheit was die Sprache und Bandbreite ‚interkultureller Fähigkeiten‘ und ‚interkultureller Kompetenzen‘ betrifft. Das behindert die Entwicklung eines Bezugssystems zur Bemessung und Schulung dieser Fähigkeiten und Kompetenzen und verhindert dessen standardisierte Verwendung bei der Anwerbung und Beförderung des Personals

## EMPFEHLUNGEN

Personalabteilungen könnten vergleichende Studien über existierende Bezugssysteme zur Bemessung interkultureller Fähigkeiten und Kompetenzen durchführen und ein Bezugssystem übernehmen, das zu der Arbeitskultur der Kommunalbehörde passt. Sobald dieser Rahmen erfolgreich in interkulturellen Schulungen erprobt worden ist, könnte er anschließend im Einstellungs- und Beförderungsverfahren angewendet werden

Schulungen zu interkulturellen Fähigkeiten und Kompetenzen sind hinsichtlich ihrer Größe (Zusammensetzung und Anzahl der Teilnehmer) und ihres inhaltlichen Spektrums (die Bandbreite der Fähigkeiten, die sie abdecken) oft sehr eng konzipiert

Es sollten Schulungen für das gesamte Personal eingeführt werden, wobei der Schwerpunkt auf Schulungen für Personalverantwortliche sowie für Beschäftigte in der Dienstleistungsgestaltung und -erbringung liegen sollte

Die Effektivität solcher Schulungen wird oft nur unzureichend ausgewertet

Zur Bewertung der Effektivität von Schulungen könnten die Feedback-Daten der Teilnehmer rückverglichen werden mit

Experten mit Migrationshintergrund werden nicht ausreichend in die Gestaltung und Durchführung interkultureller Schulungen einbezogen

Zufriedenheitsbefragungen von Einwohnern, die sich auf Dienstleistungen mit direktem Kundenkontakt beziehen sowie mit Rückmeldungen aller Beschäftigten zum Thema interkulturelles Bewusstsein und interkulturelle Verständigung

Bei der Gestaltung von Schulungen zu interkulturellem Bewusstsein und interkultureller Verständigung sollten Migrantenverbände und zivilgesellschaftliche Organisationen zurate gezogen werden

Zur Durchführung von Schulungen können Partnerschaften oder Dienstleistungsverträge mit Migrantenverbänden, zivilgesellschaftlichen Organisationen und Unternehmen, die von Migranten geführt werden, oder Unternehmen mit vielfältiger Belegschaft hilfreich für die Kommunalverwaltung sein, wenn es an internem Personal dafür mangelt – das würde auch zur Förderung der Vielfalt in Bezug auf die Auftragnehmer der Verwaltung beitragen (siehe dazu den Abschnitt über Städte als Käufer von Waren und Dienstleistungen)

## GOOD-PRACTICE-BEISPIELE

### BERLIN: Interkulturelle Öffnung

Das Senatspersonal in Fähigkeiten und Kompetenzen zu schulen, die erforderlich sind, um mit Menschen verschiedener sprachlicher und kultureller Herkunft effektiv zu arbeiten, ist Teil der Berliner Strategie der interkulturellen Öffnung. Diese ist darauf ausgelegt, die Verwaltung an die Arbeit mit einer vielfältigen Kundschaft anzupassen. Zu diesem Zweck werden für alle Mitarbeiter Seminare organisiert, wobei der Schwerpunkt auf der Schulung von Dienstleistungsbereichsleitern liegt. Der Prozess der interkulturellen Öffnung begann 2004 in der Ausländerbehörde des Berliner Senats und ist seitdem auf andere Verwaltungsbereiche, wie Jobcenter in Stadtteilen, wo viele Einwohner mit Migrationshintergrund leben, ausgeweitet worden.

### 3 Das Erfassen der Erfahrungen von Beschäftigten mit Migrationshintergrund in Bezug auf ihre Behandlung

**STATUS QUO** Auch wenn es schwierig zu bemessen ist, ob Beschäftigte mit Migrationshintergrund am Arbeitsplatz eine faire und gleichgestellte Behandlung erfahren, sind Mitarbeiterbefragungen diesbezüglich nichtsdestoweniger hilfreiche Instrumente und finden allmählich in immer mehr europäischen Städten Anwendung. Aufgrund ihrer Konzeption und ihrer geringen Beantwortungsquote

können sie einer Stadt allerdings nicht unbedingt immer einen befriedigenden Überblick über die Situation bieten. In ähnlicher Weise tragen effektive Beschwerdeverfahren dazu bei, erlebter Diskriminierung entgegenzutreten, aber mangelndes Vertrauen und fehlende Transparenz hindern Beschäftigte mit Migrationshintergrund oft daran, mehr Gebrauch davon zu machen.

#### HERAUSFORDERUNGEN

In Bezug auf Mitarbeiterbefragungen können rechtliche Unklarheiten hinsichtlich der Wahrung der Privatsphäre, der Bestimmungen zum Datenschutz und der Antidiskriminierungsgesetze bestehen

Wenn Mitarbeiterbefragungen durchgeführt werden, bieten sie nicht unbedingt befriedigende Erkenntnisse darüber, ob Beschäftigte mit Migrationshintergrund fair und gleichgestellt behandelt werden (Anzahl und Bandbreite der Fragen, geringe Beantwortungsquote)

Es gibt verschiedene Gründe, warum bestehende Beschwerdeverfahren manchmal nicht richtig funktionieren: mangelnde Kommunikation, unzureichende Öffentlichkeitsarbeit, mangelndes Vertrauen und fehlende Transparenz bezüglich des Umgangs mit Beschwerden. Das kann eine ungewöhnlich geringe Anzahl von Beschwerden in Bezug auf rassistische oder ethnisch motivierte Diskriminierung zur Folge haben, wodurch die Kommunalverwaltung ein verzerrtes Bild der eigentlichen Situation erhält

#### EMPFEHLUNGEN

Die Umfrage sollte so konzipiert sein, dass sie es der Kommunalverwaltung ermöglicht, einen guten Überblick über die Situation zu bekommen (z. B. sollte sie spezifische Fragen enthalten, die sich auf diskriminierende Situationen beziehen), und die Teilnahme an Mitarbeiterbefragungen sollte für die Beschäftigten aller Ebenen verpflichtend sein

Es sollte gewährleistet werden, dass Beschwerdeverfahren transparent gestaltet sind und dass dadurch ein Umfeld geschaffen wird, in dem Personen, die aufgrund ihrer ethnischen Herkunft diskriminiert worden sind, keine Hemmungen haben, eine Beschwerde einzureichen

#### GOOD-PRACTICE-BEISPIELE

##### LEEDS: Mitarbeiterbefragung

Der Leeds City Council führt alle zwei Jahre eine Mitarbeiterbefragung durch. Obwohl die Teilnahme daran nicht verpflichtend ist, stieg die Beantwortungsquote von 26% im Jahr 2004 auf 41% im Jahr 2007. Als ein Arbeitgeber, der Chancengleichheit fördert, fragt der Council in diesem Zusammenhang auch danach, ob Beschäftigte Diskriminierung, Schikanie oder Mobbing erlebt haben. Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung werden von unabhängigen Beratern analysiert und die Daten werden aufgeschlüsselt nach ethnischer Herkunft ausgewertet. Dies ermöglicht es dem Council, nachzuvollziehen, ob Beschäftigte mit Migrationshintergrund eine ähnliche Behandlung erfahren, wie ihre Kollegen ohne Migrationshintergrund.

### 4 Die Anwerbung und Beförderung von Beschäftigten mit Migrationshintergrund

**STATUS QUO** Europäische Städte haben begonnen, ihre Beschäftigungspolitik mit ihren Strategien zur Förderung von Vielfalt innerhalb des Personalbestands in Einklang zu bringen. Allerdings besteht immer noch eine Diskrepanz zwischen den Personalbeschaffungsbestrebungen und den generellen Zielvorstellungen. Insbesondere sind ‚Vorbilder‘ für eine gelungene Umsetzung von Vielfalt und Chancengleichheit meist

nicht präsent genug, um Bewerber mit Migrationshintergrund anzuziehen, und die Besetzung der Einstellungsgremien spiegelt selten die kulturelle Vielfalt der Bevölkerung wider. Auch hinsichtlich der Anerkennung von Qualifikationen könnten Kommunalverwaltungen mehr Unterstützung bieten, auch wenn das ein Bereich ist, über den in allen Teilnehmerstaaten auf Bundes- bzw. nationaler Ebene entschieden wird.

## HERAUSFORDERUNGEN

Von der Möglichkeit, mithilfe von Migrantenorganisationen und arbeitspolitisch engagierten NGOs Einstellungsinformationen zu verbreiten, wird oft nicht ausreichend Gebrauch gemacht

„Vorbilder“ für eine gelungene Umsetzung von Vielfalt und Chancengleichheit werden nicht hinreichend genutzt, um Bewerber mit Migrationshintergrund anzusprechen

Prinzipien der Vielfalt und Chancengleichheit werden in Stellenausschreibungen nicht systematisch berücksichtigt (das betrifft z. B. den Gebrauch nicht diskriminierender Sprache oder Eignungsvoraussetzungen)

Einstellungs- und Beförderungsgremien bilden in ihrer Zusammensetzung selten die Vielfalt der Bevölkerung ab

## EMPFEHLUNGEN

„Vorbilder“ für eine gelungene Umsetzung von Vielfalt und Chancengleichheit sollten ebenso wie Migrantenorganisationen und arbeitspolitisch engagierte NGOs in die Konzipierung gezielter Personalwerbungskampagnen einbezogen werden

Es sollte sichergestellt werden, dass ausgelagerte Personalbeschaffungsprozesse – zum Beispiel durch Arbeitsvermittlungen – den gleichen Prinzipien der Vielfalt und Chancengleichheit unterliegen wie die interne, direkte Mitarbeiteranwerbung

Für alle Personalverantwortlichen innerhalb der Stadtverwaltung sollten Schulungen in Bezug darauf entwickelt werden, wie Prinzipien der Vielfalt und Chancengleichheit bei Stellenausschreibungen einzubeziehen sind. Das Erlernete könnte dann durch die Personalverantwortlichen an die Führungskräfte der gesamten Verwaltung weitergegeben werden

Wo dies möglich ist, sollte gewährleistet werden, dass Einstellungs- und Beförderungsgremien in ihrer Zusammensetzung die Vielfalt der Bevölkerung abbilden

## GOOD-PRACTICE-BEISPIELE

### LEEDS: PATH Ausbildungsmöglichkeiten und –programme für Personen mit Migrationshintergrund

Der Name PATH steht für *Positive Action Training in Housing*, das 1985 gegründete Projekt hat seine Aktivitäten seither aber auf andere Bereiche ausgeweitet. Das Programm ist darauf ausgelegt, der Unterrepräsentation von ethnischen Minderheiten am Arbeitsplatz entgegenzuwirken und deren Potential durch Berufstraining und die Vermittlung von Ausbildungs- oder Aufstiegsmöglichkeiten zu erweitern. Der Council unterstützt das Programm und integriert es in seine Personalbeschaffungsstrategie. So bildete die Abteilung *Adult Social Care* im Jahr 2008 beispielsweise sieben Nachwuchskräfte von PATH zu Sozialarbeitsassistenten aus und erfolgreiche Auszubildende werden als Vorbilder präsentiert, um dadurch weitere Bewerber anzusprechen. PATH agiert als unabhängige, gemeinnützige Organisation und wird von einem Ausschuss geleitet, der sich aus Vertretern des City Council, Migrantenorganisationen und Sozialpartnern zusammensetzt. Auf der Website von PATH werden Fallbeispiele erfolgreicher Absolventen vorgestellt, um mit diesen Vorbildern weitere Kandidaten anzusprechen.

### BERLIN: Die Kampagne „Berlin braucht dich!“ zur Anwerbung von Auszubildenden

Die Kampagne „Berlin braucht dich!“ zur Anwerbung von Auszubildenden startete 2006 und zielt darauf ab, die Vielfalt im Personalbestand des Senats zu fördern, indem Ausbildungsmöglichkeiten gezielt in Migrantengemeinschaften beworben werden. Im Kontext der Wirtschaftskrise wurde die Anwerbung neuer Mitarbeiter generell eingefroren und diese Kampagne ist derzeit das wichtigste dem Senat zur Verfügung stehende Instrument zur Förderung der Vielfalt im Personalbestand. Die Kampagne, die bis zum Jahr 2012 andauern soll, bezieht in ihre Öffentlichkeitsarbeit und Informationsaktivitäten auch Migrantenorganisationen und Eltern mit Migrationshintergrund ein, um so eine größere Öffentlichkeit zu erreichen. Zudem sind Interessengruppen daran beteiligt, sicherzustellen, dass die Fortentwicklung genau beobachtet wird – der Prozentsatz von Auszubildenden mit Migrationshintergrund ist bereits von 6% im Jahr 2006 auf 14,5% im Jahr 2008 gestiegen.

# Städte als Käufer von Waren und Dienstleistungen

- 
- 
- 
- 1 Die Gewährleistung eines gleichen Zugangs von Unternehmen, die von Migranten geführt werden, und Unternehmen mit vielfältiger Belegschaft zu öffentlichen Aufträgen
- 
- 
- 

**STATUS QUO** In den meisten Teilen Europas befindet sich die Anwendung von Prinzipien der Vielfalt und Chancengleichheit im öffentlichen Beschaffungswesen und Vergaberecht noch immer in einem sehr frühen Entwicklungsstadium. Entscheidende Faktoren hierfür sind die rechtliche Komplexität und Unsicherheit in diesem Bereich. Diese bewegen die Städte dazu, lieber weiterhin ‚auf Nummer sicher zu gehen‘. Allerdings wird zunehmend erkannt, dass ein Gesamtnutzen für das wirtschaftliche Wachstum und den sozialen Zusammenhalt

entsteht, wenn gewährleistet wird, dass von Migranten geführte Unternehmen und Unternehmen mit vielfältiger Belegschaft gleichen Zugang zu öffentlichen Aufträgen haben. Nichtsdestotrotz mangelt es den Kommunalbehörden an Wissen und erforderlichen Instrumenten, um den Fortschritt beim Abbau jener Hürden zu bemessen, die von Unternehmen, die von Migranten geführt werden, und Unternehmen mit vielfältiger Belegschaft im Wettbewerb um öffentliche Aufträge als hinderlich erlebt werden.

## HERAUSFORDERUNGEN

Es besteht ein Mangel an Daten über die Zusammensetzung derzeitiger Auftragnehmer, insbesondere in Bezug auf die Nationalität und ethnische Herkunft der Geschäftsinhaber und Beschäftigten

Das Erfordernis, Daten zur Vielfalt und Chancengleichheit in Hinblick auf erfolgreiche und (insbesondere) erfolglose Bieter zu überprüfen, wird nicht ausreichend erkannt und infolgedessen sind die entsprechenden Instrumente nicht entwickelt worden

Es gibt keine Übersicht über die Kenndaten von örtlichen Unternehmen, die von Migranten geführt werden, und Unternehmen mit einer vielfältigen Belegschaft (Bereiche, in denen sie arbeiten, Größe der Unternehmen)

Es fehlt an Einsicht in Bezug auf den Mehrwert, den von Migranten geführte Unternehmen und Unternehmen mit vielfältiger Belegschaft für die lokale Wirtschaft und den sozialen Zusammenhalt sowie für die Art der Dienstleistungserbringung von Kommunalbehörden schaffen

Es gibt die Meinung, dass der Abbau von Hürden, mit denen sich Unternehmen, die von Migranten geführt werden, und Unternehmen mit vielfältiger Belegschaft beim Zugang zu öffentlichen Aufträgen konfrontiert sehen, einer bevorzugten Behandlung entspricht und damit diskriminierend gegenüber anderen Unternehmen ist

## EMPFEHLUNGEN

Die derzeitigen Maßnahmen zur Überprüfung erfolgreicher Bieter sollten begutachtet werden, um Veränderungen aufzuzeigen, die Städten helfen könnten, die Zusammensetzung ihrer gegenwärtigen Auftragnehmer in vollem Umfang nachzuvollziehen

Die Kenndaten von örtlichen Unternehmen, die von Migranten geführt werden, und Unternehmen mit einer vielfältigen Belegschaft sollten ausführlich erfasst werden

Die Städte sollten mit nationalen Behörden in Dialog treten, die für die Gesetze und die Politik im Beschaffungswesen und Vergaberecht zuständig sind, und sie ermutigen, die Möglichkeiten voll auszuschöpfen, die nationale und europäische Bestimmungen vorsehen. Dieser Dialog könnte durch nationale Städteverbände eröffnet werden und in den Kontext derzeitiger Bestrebungen der meisten EU-Mitgliedsstaaten eingebracht werden, die auf die Förderung des Zugangs von kleinen und mittelständischen Unternehmen zu öffentlichen Auftragsmöglichkeiten abzielen

## GOOD-PRACTICE-BEISPIELE

**LEEDS:** Studie zur Vielfalt und Chancengleichheit innerhalb der Zulieferkette

Im März 2009 schloss die Stadt Leeds mit dem *Equal Opportunities Survey* eine Studie zur Chancengleichheit ab, die die Zulieferkette des City Council und deren Personalbestand untersuchte. Im Rahmen dieser Umfrage wurde bewertet, wie die Auftragnehmer Prinzipien der Vielfalt und Chancengleichheit in ihre jeweilige Arbeitspraxis einbeziehen. Die Fragen betrafen das Profil der Inhaber, Führungskräfte und Beschäftigten sowie die Personalbeschaffungs- und Einstellungsverfahren.

Die Ergebnisse zeigen zum Beispiel, dass 5,58% der Geschäftsinhaber oder des Vorstands und 10,6% der Angestellten Schwarze und Angehörige ethnischer Minderheiten sind, und dass 78,3% der Zulieferer Schulungen zu Vielfalt und Chancengleichheit für Führungskräfte, leitende Angestellte und Personalverantwortliche anbieten. Der Stadt hilft die Studie wiederum, zu bewerten, wie offen und transparent ihre Auftragsvergabepraxis ist und ob diese derzeitige Praxis allen, gleich welcher Herkunft, zum Vorteil gereicht.



## 2 Die Anwendung von Prinzipien der Vielfalt und Chancengleichheit bei der Ausschreibung und Vergabe öffentlicher Aufträge

**STATUS QUO** Obwohl Städte sich über ihre rechtlichen Möglichkeiten im Allgemeinen nicht im Klaren sind, haben sie innovative Methoden eingeführt, um Prinzipien der Vielfalt und Chancengleichheit direkt in die Abläufe im Beschaffungswesen und Vergaberecht einzubauen, was zu begrüßen ist. Bedenklich ist allerdings, dass die

Bediensteten im Beschaffungswesen und Vergaberecht offensichtlich meist nicht angemessen geschult werden und dass es den Kommunalbehörden an Kapazitäten mangelt, um zu prüfen, inwiefern ihre Auftragnehmer der Verpflichtung zu Vielfalt und Chancengleichheit nachkommen.

### HERAUSFORDERUNGEN

Die Rechtslage ist komplex und es bestehen Unsicherheiten bezüglich der Anwendung sozialer Kriterien bei der Vergabe öffentlicher Aufträge und hinsichtlich der Frage, wie diese Kriterien in das Auftragsverfahren (Ausschreibung, Auswahl, Vergabe) einzubauen sind

Innerhalb der Stadtverwaltung mangelt es an juristischem Fachwissen, um die Bediensteten im Beschaffungswesen und Vergaberecht zu beraten, wie Prinzipien der Vielfalt und Chancengleichheit in das Auftragsverfahren einzubauen sind. Infolgedessen mangelt es den Bediensteten im Beschaffungswesen und Vergaberecht an adäquaten Schulungen und sie bekommen nicht genügend Richtlinien an die Hand

Es mangelt an Kapazitäten zur Kontrolle der gesamten Zulieferkette (d. h. Auftragnehmer der Auftragnehmer der Stadt)

### EMPFEHLUNGEN

In Zusammenarbeit mit nationalen Behörden, die für die Gesetzgebung und die Politik im Beschaffungswesen und Vergaberecht zuständig sind, sollten die rechtlichen Bestimmungen für die Anwendung von Kriterien zur Vielfalt und Chancengleichheit in Vergabeverfahren für öffentliche Aufträge sowie die Art ihrer Anwendung geklärt werden

Das durch die oben genannte Zusammenarbeit erworbene Wissen sollte im Rahmen von Schulungen und Vorgaben an die im Beschaffungswesen und Vergaberecht Bediensteten weitergegeben werden

Die Kontrollkapazitäten der für das Beschaffungswesen und Vergaberecht zuständigen Stellen der Kommunalbehörden sollten ausgebaut werden, damit letztere sicherstellen können, dass der Verpflichtung zu Vielfalt und Chancengleichheit innerhalb der gesamten Zulieferkette nachgekommen wird. Dies könnte beispielsweise dadurch geschehen, dass die Auftragnehmer der Auftragnehmer der Stadt verpflichtet werden, darüber Bericht zu erstatten, wie sie ihrer Verpflichtung gerecht werden

### GOOD-PRACTICE-BEISPIELE

#### LEEDS: Richtlinien und Methoden für eine sozialverantwortliche Auftragsvergabe und ein Verfahren zur Sicherung der Chancengleichheit

Die für das Beschaffungswesen und Vergaberecht zuständige Stelle des Council hat in Zusammenarbeit mit dem städtischen Gleichstellungsbüro Richtlinien und Methoden für eine sozialverantwortliche Auftragsvergabe und ein Verfahren zur Sicherung der Chancengleichheit entwickelt. Die Richtlinien und Methoden werden vom Council in dem der Auftragsvergabe vorausgehenden Prozedere angewendet, um sicherzustellen, dass Beeinträchtigungen der Chancengleichheit in der Ausschreibungsphase erkannt und vermindert werden. Erstere basieren auf einer Matrix, die es Bediensteten im Beschaffungswesen und Vergaberecht ermöglicht, Dienstleistungen zu bestimmen, die viel Kundenkontakt beinhalten und Migrantengemeinschaften in hohem Maße betreffen. Diese Dienstleistungen sind dann Gegenstand eines internen Verfahrens zur Sicherung der Chancengleichheit. Letzteres ist darauf ausgelegt, Vielfalt und Chancengleichheit als Anforderungen in die Auftragsbeschreibung einzubeziehen und die Anwendung von Monitoring-Instrumenten (z. B. Zufriedenheitsumfragen) zu gewährleisten, um sicherzustellen, dass die Dienstleistungen den Bedürfnissen aller, auch denen von Migranten, Rechnung tragen.

#### AMSTERDAM: Die Initiative Social Return on Investment

Die Initiative Social Return on Investment, die darauf abzielt, soziale Verpflichtungen in öffentliche Aufträge einzubeziehen, startete 2007 als Pilotprojekt im Bezirk Amsterdam Zuidoost (Südost). Insbesondere sollen Auftragnehmer die durch den Auftrag generierten Gelder verwenden, um Personen, die vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen sind, darunter auch Migranten, Arbeitsmöglichkeiten anzubieten. Auch wenn die Initiative erst in Zukunft auf die gesamte Stadtverwaltung und andere Bezirke ausgeweitet werden soll, werden als Folge einer Bilanzierungskonferenz, die 2009 stattfand, bereits jetzt Richtlinien und Monitoring-Instrumente dafür entwickelt.



### 3 Die Unterstützung von Auftragnehmern hinsichtlich deren Verpflichtung zu Vielfalt und Chancengleichheit

**STATUS QUO** *Es ist als positiv festzuhalten, dass einige Kommunalbehörden sich bemühen, kleine und mittelständische Unternehmen bei der Ausschreibung und Vergabe öffentlicher Aufträge gezielt zu berücksichtigen, und Auftragnehmer darin zu unterstützen, die Verpflichtung zu Vielfalt und Chancengleichheit in ihre Arbeit zu integrieren.*

*Allerdings wird das Potential von Migrantenverbänden und zivilgesellschaftlichen Organisationen zur Publikmachung bzw. Verbreitung von Ausschreibungen und zur Durchführung kompetenzbildender Maßnahmen wenig genutzt – wodurch die Chance, mit maßgeblichen Interessengruppen zusammenzuarbeiten, vergeben wird.*

#### HERAUSFORDERUNGEN

Spezifische Unterstützungsmaßnahmen wie das gezielte Bewerben von Auftragsmöglichkeiten oder kompetenzbildende Schulungen werden als bevorzugte Behandlung von örtlichen Unternehmen, die von Migranten geführt werden, und Unternehmen mit vielfältiger Belegschaft betrachtet

Es mangelt an Ressourcen (Personal, Zeit), um gezielte Öffentlichkeitsarbeit zu leisten und kompetenzbildende Maßnahmen zu organisieren

Zielgruppenorientierte Öffentlichkeitsarbeit kollidiert manchmal mit der nationalen Politik, z. B. in Hinblick auf Ausschreibungen in verschiedenen Sprachen

Zwischen den für das Beschaffungswesen und Vergaberecht zuständigen Stellen und den unternehmensunterstützenden Diensten der Stadt mangelt es an Kommunikation

#### EMPFEHLUNGEN

Es sollten Partnerschaften mit Migrantenverbänden und zivilgesellschaftlichen Organisationen entwickelt werden, um kompetenzbildende Aktivitäten wie ‚meet the buyer‘-Events zu konzipieren und durchzuführen. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit vermindert die Ressourcen-Beschränkungen, denen Städte unterliegen, und stärkt die Beziehung zu den Interessengruppen

Die Strategien zur Bewerbung und Verbreitung von Ausschreibungen sollten überprüft und so gestaltet werden, dass sie die Medien und Netzwerke der Migrantengemeinschaften einbeziehen. Auch hier können Partnerschaften mit Migrantenorganisationen hilfreich sein

Zwischen den für das Beschaffungswesen und Vergaberecht zuständigen Stellen und den unternehmensunterstützenden Diensten der Stadt sollte ein Kommunikationskanal geschaffen werden. Mit dessen Hilfe könnten Unternehmer mit Migrationshintergrund gezielt über Ausschreibungen informiert werden. Dieser Kommunikationskanal könnte auch hilfreich sein, um Daten und Good Practices auszutauschen und von diesen zu lernen

#### GOOD-PRACTICE-BEISPIELE

##### LEEDS: Ein Leitfaden für Auftragnehmer

Die für das Beschaffungswesen und Vergaberecht zuständige Stelle des Council hat in Zusammenarbeit mit dem städtischen Gleichstellungsbüro eine Reihe von Leitlinien entwickelt, die zukünftigen Auftragnehmern dabei helfen sollen, ihrer rechtlichen Verpflichtung zur Gewährleistung der Chancengleichheit und der diesbezüglichen Politik der Stadtverwaltung nachzukommen.

# ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK



Europäische Städte üben eine anhaltende Anziehungskraft auf Migranten aus und infolgedessen werden die Städte jeden Tag vielfältiger. Das Projekt DIVE wurde als ein Projekt des gegenseitigen Lernens konzipiert, in dessen Mittelpunkt die Frage stand, wie Stadtverwaltungen innovative Strategien zur Gewährleistung der Chancengleichheit und Einbeziehung der Vielfalt entwickeln können, um diesen Veränderungen Rechnung zu tragen.

Obgleich internationale Migration in Europa heute allgegenwärtig ist, betrifft dieses Thema nicht alle Städte auf die gleiche Weise und in gleichem Maße. Einige Städte haben eine sehr viel längere Geschichte in Bezug auf internationale Migration als andere, ziehen andere Gruppen an oder befinden sich in einem anderen Entwicklungsstadium auf ihrem Weg zu einer vielfältigen, urbanen Gesellschaft. Darüber hinaus werden die Konzepte, die Städte entwickeln, um diesem Phänomen zu begegnen, von unterschiedlichen nationalen Modellen, politischen Traditionen und Diskursen beeinflusst, die noch nicht vollständig ‚europäisiert‘ worden sind.

Bei der Bewertung der städtischen Strategien zum Ausbau der Integrationspolitik muss die Vielfalt der Ansätze berücksichtigt und respektiert werden. Die allgemeinen Empfehlungen, die in den vorhergehenden Abschnitten formuliert wurden, müssen daher auf den jeweiligen lokalen Kontext und die unterschiedlichen Arbeitskulturen und –methoden abgestimmt werden.

In dieser Hinsicht ist die Anwendung einer Benchmark mit gemeinsamen Zielvorgaben insofern von Vorteil, als für ganz Europa Standards für die Politik und die Dienstleistungen von Städten erhoben werden, den Ergebnissen der Studie aber auf unterschiedliche Weise Rechnung getragen werden kann.

Bei der Untersuchung der vier DIVE-Städte wurden den Peers einige zentrale Herausforderungen bewusst. Die erste bezieht sich auf das – der Politik der Vielfalt und Chancengleichheit inhärente – Spannungsfeld zwischen dem Prinzip der Gleichbehandlung und der Berücksichtigung der Bedürfnisse bestimmter Bevölkerungsgruppen. Städte sind sich bewusst, dass ein beständiges Navigieren und Balancieren zwischen der Anpassung allgemeiner Dienstleistungen und der Entwicklung gezielter Maßnahmen erforderlich ist, um den Bedürfnissen von Migranten gerecht zu werden, und dass daher beide Ansätze im Gesamtpaket der städtischen Politik koexistieren sollten. Es gibt in europäischen Städten die Tendenz, so viel wie möglich durch die Anpassung bestehender Dienstleistungen und so viel wie nötig durch gezielte Unterstützung anzugehen, insbesondere hinsichtlich der Integration von Neuzugewanderten. Stadtverwaltungen sollten immer erwägen, wie sich gezielte Unterstützungsmaßnahmen mit bestehenden Dienstleistungen verbinden lassen und wie sich ein Übergang von ersteren zu letzteren (z. B. im Bereich Bildung) gestalten lässt.

Eine ähnliche Spannung besteht zwischen Maßnahmen zum Nachteilsausgleich sowie dem Erfordernis, bestimmte Gruppen explizit anzusprechen, und dem impliziten Klassifizierungseffekt, den dies mit sich bringt. Obgleich es wichtig zu wissen ist, ob Beschäftigte mit Migrationshintergrund genauso behandelt werden wie ihre Kollegen, kann die Erfassung ihres ‚Hintergrunds‘ dazu führen, dass sie sich unnötig ausgemustert fühlen – zugunsten einer Sonderbehandlung, in deren Rahmen sie nicht als Bürger mit individuellen Fähigkeiten, Kompetenzen und persönlichen Eigenschaften, sondern vielmehr als ‚Ausländer‘ betrachtet werden.

Eine weitere Herausforderung für die Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit, den die Peer-Reviews aufzeigten, ist das klassische Problem der Politikkoordination zwischen den unzähligen Akteuren, Strategien und Abteilungen in großen öffentlichen Verwaltungen wie denen von Kommunen. Was die Zusammenarbeit mit Institutionen wie Arbeitsvermittlungen und Bildungssystemen betrifft, die oft von verschiedenen Regierungsebenen gesteuert werden, stellt die Politikkoordination auf kommunaler Ebene eine noch größere Herausforderung dar. Es bedarf eines systematischen Ansatzes, um sich innerhalb der Verwaltung über Good (und Bad) Practices auszutauschen und von diesen zu lernen. Zudem ist eine effektive Koordination mit verschiedenen Regierungsebenen vonnöten. Insgesamt sollte eine wirkungsvolle Koordination doppelte

Arbeit vermeiden und potentielle Synergien aufzeigen, gleichzeitig aber auch jeder spezifischen Abteilung und Dienstleistung Raum für Kreativität und Innovation lassen.

Die Einbeziehung und Teilhabe von Bürgern ist sowohl eine Herausforderung als auch eine demokratische Notwendigkeit, wenn man bedenkt, dass zugewanderte Einwohner in vielen Ländern aufgrund der nationalen Gesetzgebung vom kommunalen Wahlrecht ausgeschlossen sind. Städte bemühen sich bereits sehr um mehr Bürgernähe, und die Zusammenarbeit mit Migranten und deren Organisationen in Hinblick auf die Konzipierung von Strategien und Dienstleistungen ist eine weitere Anforderung im Rahmen dieser ohnehin anspruchsvollen Aufgabe. Von der Konsultation und Beteiligung verspricht man sich mehr Teilhabe und eine Politik, die den Bedürfnissen besser Rechnung trägt und deshalb effektiver ist. Wenn sichergestellt wird, dass Migrant\*innenorganisationen als Stellvertreter ihrer Communities agieren und es ihnen möglich ist, mit der Verwaltung zu interagieren und zusammenzuarbeiten, dann wird das dazu beitragen, Bedürfnisse zu verstehen, Dienstleistungen zu verbessern und die gesellschaftliche Teilhabe von Migranten zu fördern.

Schließlich ist es auch wichtig, die Tatsache anzuerkennen, dass das Ausweiten und Entwickeln komplexerer Datenerhebungen, das Maßschneidern von Strategien und die Anpassung von Dienstleistungen, eine regelmäßige Konsultation der Bürger und das

Brückenbauen zwischen verschiedenen Organisationen alles kostspielige Schritte sind, für die die Stadt ausreichend Ressourcen zur Verfügung stellen muss, während gleichzeitig die Servicequalität insgesamt aufrechterhalten bleiben soll. In wirtschaftlich kritischen Zeiten sollte dieses Problem weder unterschätzt werden noch als Vorwand dienen, um bei funktionierenden Konzepten Abstriche zu machen.

Die Herausforderungen der erfolgreichen Umsetzung einer Politik der Vielfalt und Chancengleichheit stellen eigentlich kreative Spannungen dar, die die Lernprozesse und die Entwicklung von Städten anregen sollten. Angesichts der Bemühungen von Kommunalverwaltungen, eine ausbalancierte Politik der Vielfalt und Chancengleichheit zu betreiben, muss noch einmal auf ein Ergebnis des Projekts INTI-CITIES hingewiesen werden: Es sind sowohl ein klares Führungsverhalten als auch eine strategische Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit erforderlich, die den Mehrwert von Migration für die Stadt betonen, und Widerständen aktiv entgegenzutreten. In ähnlicher Weise sollten Städte dort, wo in Bezug auf spezifische Zielgruppen wie Migranten bestimmte Richtlinien oder Strategien bestehen, erklären, warum solche Strategien vonnöten sind.

Abschließend lässt sich festhalten, dass für europäische Städte, egal ob sie als politische Entscheidungsträger, Dienstleister, Arbeitgeber oder als Käufer von Waren und Dienstleistungen agieren, viele Möglichkeiten bestehen,

um den Herausforderungen, vor die sie durch Migration gestellt werden, wirkungsvoll zu begegnen, und um den politischen, ökonomischen, sozialen und kulturellen Nutzen, den Migranten einer Gesellschaft erbringen, voll auszuschöpfen. Indem Städte sich offen gegenüber Peer-Reviews und ähnlichen Methoden des Lernens zeigen, können sie sich hinsichtlich der Einbeziehung dieses Potentials zu ihrem Vorteil weiterentwickeln.

Das in die andauernde Lerngemeinschaft von EUROCITIES und deren Foren und Arbeitsgruppen eingebettete Projekt DIVE ist mehr als ein temporäres Projekt, und das in diesem Kontext generierte Wissen ist nicht nur in dem vorliegenden Bericht festgehalten. Mit der *Integrating Cities Charter*, die ebenfalls in diesem Projekt entwickelt wurde, verpflichten sich die DIVE-Partner und die Mitglieder der EUROCITIES Arbeitsgruppe Migration und Integration, ihre Integrationsstrategien entsprechend der gemeinsamen Prinzipien zu verbessern, die in dieser Lernübung unter Einbeziehung des EUROCITIES Netzwerks erarbeitet wurden.

Das Projekt DIVE ist für EUROCITIES ein Meilenstein in der Fortführung des Austauschs der mehr als 140 Mitgliedsstädte darüber, wie Institutionen, Strategien und Dienstleistungen bezüglich der Herausforderungen und Möglichkeiten von Migration überarbeitet werden sollten und wie das Netzwerk als dauerhafte Plattform des Lernens und des politischen Dialogs fungieren kann.



Das Projekt DIVE — Vielfalt und Chancengleichheit in europäischen Städten (Dezember 2008 bis April 2010) bot die Gelegenheit, innovative Ansätze kommunaler Politik kennenzulernen, die es Städten ermöglichen, den Herausforderungen der immer vielfältiger werdenden urbanen Gesellschaften zu begegnen. Das Projekt fand unter Leitung von EUROCITIES statt. Zu den Partnern zählten die Städte Amsterdam, Berlin, Leeds, London und Rom, sowie die Organisationen Migration Policy Group und ethical partnership. Das Projekt kombinierte die Evaluationsverfahren des Benchmarking und Peer-Reviewing, um die Ansätze der Städte zur Einbeziehung von Prinzipien der Vielfalt und Chancengleichheit in ihre Integrationsstrategien zu bewerten. Diese Publikation versammelt abschließend die Ergebnisse des Projekts und präsentiert zentrale Herausforderungen und Empfehlungen für die Integrationspolitik europäischer Städte, die im Verlauf des Projekts erarbeitet wurden.

Weitere Informationen über das Projekt finden sich hier: [www.integratingcities.eu](http://www.integratingcities.eu)

