



Miriam Calabrese im Interview

Interkulturelle Stadtverwaltung – wie geht das?

Miriam Calabrese leitet gemeinsam mit Melanie Fiebich die Koordinierungsstelle Interkulturelle Stadtverwaltung der Stadt Wolfsburg. In unserem Interview gibt sie Einblick in das Handlungskonzept sowie die Herausforderungen und Chancen auf dem Weg hin zur interkulturellen Stadtverwaltung.

Annalena Rehkämper: Frau Calabrese, was ist das Handlungskonzept Interkulturelle Stadtverwaltung Wolfsburg und an wen richtet es sich?

Miriam Calabrese: Wolfsburg ist eine von vielfältigen Kulturen geprägte Stadt. Daher hat es sich die Stadtverwaltung zur Aufgabe gemacht, ihre Leistungen und Angebote an die Bedürfnisse der Stadtgesellschaft anzupassen. Dazu gehört auch das Ziel einer interkulturellen Stadtverwaltung. Das Handlungskonzept Interkulturelle Stadtverwaltung umfasst verschiedene Instrumente und Vorgehensweisen, mit denen wir zu diesem Ziel beitragen. Kern des Konzepts ist die **Mitarbeitendenqualifizierung**. Diese erfolgt durch das Qualifizierungsmodul Interkulturelle Stadtverwaltung – kurz QuiS.

Das Modul erfolgt in zwei Schritten: Im ersten Schritt nehmen Mitarbeitende der Stadtverwaltung an einem zweitägigen **interkulturellen Training** zur Reflexion der eigenen Kultur und zur Ausbildung interkultureller Fähigkeiten teil. Im zweiten Schritt findet ein halbtägiger **Maßnahmenworkshop** statt. Hier entwickeln die Mitarbeitenden gemeinsam mit ihrem Team konkrete Maßnahmen für ihren Fachbereich, mit denen sie das interkulturelle Denken und Handeln fördern können. Wir als Koordinierungsstelle können dann die Fachbereiche und einzelnen Teams bei der Umsetzung dieser Maßnahmen unterstützen.

„Das Konzept richtet sich an alle 2.700 Mitarbeitenden der Stadt Wolfsburg“

Zum Handlungskonzept gehören aber auch weitere Instrumente wie ein verwaltungsinterner Sprachpool, Leitlinien zur interkulturellen Verständigung sowie eine diversitätsorientierte Personalentwicklung. Das Konzept richtet sich also an alle 2.700 Mitarbeitenden der Stadtverwaltung Wolfsburg. Jede*r einzelne von ihnen soll das QuiS durchlaufen und entsprechend der Leitziele des Handlungskonzeptes agieren. Dabei hilft auch, dass das Qualifizierungsprogramm eine **verpflichtende Weiterbildung** für alle Mitarbeitenden ist – von den Auszubildenden bis zu den Führungskräften.

Haben Sie ein konkretes Beispiel für eine Maßnahme, die die Teilnehmenden selbst entwickelt haben?

Gefördert durch:



Die Beauftragte der Bundesregierung
für Migration, Flüchtlinge und
Integration

| BertelsmannStiftung

PHINEO
damit Engagement wirkt

Miriam Calabrese: Eine Maßnahme, die besonders nachhaltig war, kommt aus dem Gesundheitsbereich. Im Maßnahmenworkshop haben die Teilnehmenden festgestellt, dass Kinder, die in **Gemeinschaftsunterkünften für Geflüchtete** leben, seltener als andere Kinder bei den Schuleingangsuntersuchungen erscheinen. Jede Familie mit Kindern im schulpflichtigen Alter hatte, wie alle anderen Wolfsburger*innen auch, eine schriftliche Einladung zum Termin erhalten, doch die Resonanz war nicht sehr hoch.

„Das Hineindenken in die Lebenslage der Zielgruppe und bereits kleine Veränderungen können eine große Wirkung haben“

In Folge des interkulturellen Trainings erkannten die Mitarbeitenden des Fachbereichs, dass mit dem üblichen Vorgehen – einem Schreiben auf Deutsch – die Familien in den Gemeinschaftsunterkünften nicht erreicht werden. Hier musste umgedacht werden. Schließlich wurde **ein neues Vorgehen** entwickelt: Die Familien erhielten weiterhin das postalische Schreiben, zusätzlich wurden jedoch auch die Heimleitungen informiert und gebeten, die Familien noch einmal persönlich über den Zweck und den Termin zur Schuleingangsuntersuchung aufzuklären. Seitdem nehmen deutlich mehr Kinder die Schuleingangsuntersuchung wahr.

Für mich ist das ein besonderes Beispiel. Es zeigt, dass das **Hineindenken in die Lebenslage der Zielgruppe** und bereits kleine Veränderungen eine große Wirkung haben können. Davon profitieren letztlich alle: Die Eltern und Kinder, die kurz vor der Einschulung stehen, finden sich besser im System zurecht, die Verwaltung kann ihre Prozesse verschlanken und Mitarbeitende freuen sich über die positiven Ergebnisse ihrer Arbeit. Mit solchen zielgruppenspezifischen Anpassungen können Angebote und Dienstleistungen der Stadtverwaltung eine größere Anzahl von Bürger*innen erreichen.

Was empfehlen Sie anderen Verwaltungen, die sich ebenfalls das Ziel gesetzt haben, eine interkulturelle Stadtverwaltung zu werden?

Miriam Calabrese: Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist die langfristige Planung. Interkulturelle Öffnung ist eine Daueraufgabe, das muss von der Verwaltungsspitze erkannt und an die weiteren Ebenen kommuniziert werden. Eine befristete Projektstelle kann den Anstoß geben, doch dann sollten möglichst langfristige personelle und finanzielle Strukturen geschaffen werden.

Unser Konzept Interkulturelle Stadtverwaltung begann mit einem **Ratsbeschluss zum Integrationskonzept Vielfalt leben 2011:**

Im Integrationskonzept wurde von den Teilnehmenden in allen Handlungsfeldern die Forderung nach interkultureller Kompetenz ausgesprochen. Daraufhin wurde die Verwaltung aufgefordert, ein Schulungskonzept für die Mitarbeitenden zu erstellen, damit diese in interkultureller Kompetenz geschult werden können. Schließlich hat 2013 der Personalentwicklung-Steuerkreis der Stadt Wolfsburg beschlossen, interkulturelle Trainings für alle Mitarbeitenden der Stadtverwaltung Wolfsburg zu etablieren. In Kooperation mit der VHS haben wir dann einen Pool von

interkulturellen Trainer*innen ausgebildet, die seit 2016 die Trainings und Maßnahmenworkshops durchführen.

„Bei uns war auch der breit angelegte Beteiligungsprozess zur Entwicklung des Konzepts entscheidend“

Ich denke, bei uns war auch der **breit angelegte Beteiligungsprozess** mit verschiedenen Geschäftsbereichen, dem städtischen Klinikum und der VHS zur Entwicklung des Konzepts entscheidend. So flossen bereits von Beginn an die Anmerkungen, Bedarfe und Wünsche der Kolleg*innen ein, gleichzeitig wurden sie früh für die Relevanz des Themas sensibilisiert und konnten so ihre Teams darauf vorbereiten.

Die Evaluation des Qualifizierungsmoduls zeigt, dass 90 Prozent der Teilnehmenden ein positives Feedback zur Schulung abgegeben haben. Positive Erfahrungen mit den interkulturellen Trainings, den selbst erarbeiteten Maßnahmen und die gute Mundpropaganda stiften Motivation und Akzeptanz für QuiS und das Handlungskonzept insgesamt. Der **interne Sprachpool** ist ebenfalls hervorzuheben: Kolleg*innen mit Fremdsprachenkenntnissen oder einer anderen Muttersprache als Deutsch freuen sich, für diese Sprachkompetenzen geschätzt zu werden und damit wiederum die Arbeit ihrer Kolleg*innen zu unterstützen.

Wolfsburg scheint auf einem sehr guten Weg zu sein. Sehen Sie selbst noch Entwicklungspotenzial, um das Ziel der interkulturellen Stadtverwaltung möglichst bald zu erreichen?

Miriam Calabrese: Ja, wir haben schon viel geleistet aber auch noch viel vor uns. Bislang haben 700 Mitarbeitende das Qualifizierungsmodul durchlaufen. Das ist gut, aber wir haben noch 2.000 weitere und auch neu dazukommende Kolleg*innen vor uns. Auch weitere Aspekte einer interkulturellen Orientierung, wie zum Beispiel das Handlungsfeld **interkulturelles Personalmanagement** möchten wir stärker in den Fokus nehmen.

Außerdem sind trotz der positiven Resonanz noch nicht allen Mitarbeitenden die Leitlinien und Angebote des Handlungskonzepts bekannt. Insgesamt wünschen wir uns eine stärkere **Wahrnehmung der Gemeinschaftsaufgabe**. Das heißt eben auch, dass die verschiedenen Fachbereiche, die aufgrund ihres dienstlichen Kontexts mal mehr, mal weniger Berührungspunkte mit dem Thema Interkulturalität haben, die Umsetzung des Konzepts mit vorantreiben. Dafür müssen wir weiterhin werben.

Gerne würden wir den Blick noch einmal in die Stadtgesellschaft richten: Wie kann die interkulturelle Stadtverwaltung dazu beitragen, dass die gleiche gesellschaftliche Teilhabe für alle Einwohner*innen möglich wird?

Miriam Calabrese: Eine interkulturelle Stadtverwaltung zeichnet sich ja durch verschiedene Punkte aus. Einerseits soll die gesamte **Mitarbeitendenschaft** auch prozentual die Vielfalt der

Stadtgesellschaft widerspiegeln, damit die unterschiedlichen Hintergründe, Interessen und Bedürfnisse, die es in der Stadtgesellschaft gibt, auch in der Verwaltung gegeben sind. So entspricht das Verwaltungshandeln mehr und mehr der Lebensrealität aller Einwohner*innen.

„Interkulturelles Denken und Handeln innerhalb der Verwaltung trägt dazu bei, Weltoffenheit in der Verwaltung und in der Stadtgesellschaft voranzubringen“

Andererseits unterstützt die interkulturelle Stadtverwaltung den **Abbau von Zugangsbarrieren**. Dienstleistungen und Angebote der Stadt werden auf ihre Zielerreichung überprüft. Unter dem Aspekt von Kundenorientierung kann strukturelle Diskriminierung konsequent abgebaut werden, zum Beispiel durch die Nutzung **einfacher Sprache** beim Schriftverkehr oder das Heranziehen von **Dolmetscher*innen** bei Gesprächen. Die interkulturellen Schulungen befähigen uns als Mitarbeitende der Stadtverwaltung dazu, empathisch, kompetent und reflektiert mit den Kund*innen zu interagieren. Dies dient im gleichen Maße der Mitarbeitenden- und der Kundenzufriedenheit.

Insgesamt trägt also das interkulturelle Denken und Handeln innerhalb der Verwaltung dazu bei, Weltoffenheit in der Verwaltung und in der Stadtgesellschaft voranzubringen.

Über die Autorinnen:

MIRIAM CALABRESE

Miriam Liza Calabrese ist seit 2002 im Integrationsreferat der Stadtverwaltung Wolfsburg tätig. Zunächst begleitete sie als interkulturelle Beraterin Menschen mit Zuwanderungsgeschichte. Von 2009 bis 2012 wirkte sie an der Erstellung des Wolfsburger Integrationskonzepts „Vielfalt leben“ mit und seit 2012 leitet sie gemeinsam mit Melanie Fiebich die Koordinierungsstelle „Gemeinschaftsaufgabe Interkulturelle Stadtverwaltung Wolfsburg“. Seit 2014 ist sie zusätzlich für die Koordinierungsstelle Migration und Teilhabe zuständig.

ANNALENA REHKÄMPER

Annalena Rehkämper ist Beraterin im Team Öffentlicher Sektor der PHINEO gAG. Im Modellprojekt Weltoffene Kommune verantwortet sie die Konzeption und Durchführung der Dialogveranstaltungen sowie die Entwicklung und Umsetzung des Selbsteinschätzungsinstrumentes. Hier bringt sie unter anderem ihre Erfahrungen aus der Demokratieförderung und Prozessbegleitung ein.

*Dieser Artikel ist im Original auf der digitalen **Wissensplattform für weltoffene Kommunen**: <https://www.weltoffene-kommune.de> erschienen. Das Projekt Weltoffene Kommune hat zum Ziel, Kommunalverwaltungen auf ihrem individuellen Weg zur Weltoffenheit durch Online- und Offlineangebote zu unterstützen. Umgesetzt*

wird es von der PHINEO gAG und der Bertelsmann Stiftung von 2019 bis 2021 durch die Förderung der Bundesbeauftragten für Migration, Flüchtlinge und Integration.