

D I V E R S E
C I T Y

Diversität als Strategie in Klein- und Mittelstädten

Bürger mit Migrationsgeschichte als
Potenzial für die Stadtentwicklung

Ergebnisse des bundesweiten Modellprojektes
mit Strategiekonzept



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer
Integrationsfonds



Das **Christliche Jugenddorfwerk Deutschlands e.V. (CJD)** ist ein Jugend-, Bildungs- und Sozialwerk. Als Chancengeber bietet es jungen und erwachsenen Menschen Ausbildung, Förderung und Unterstützung in ihrer aktuellen Lebenssituation. Mehr als 155.000 Menschen nehmen jährlich bundesweit an über 150 Standorten die Angebote des CJD wahr.

Das **CJD Eutin und Hamburg** wurde 1990 gegründet und arbeitet in den Themenschwerpunkten „Migration/ Integration/ Diversity“ und „Berufliche Bildung/ Qualifizierung und Schulsozialarbeit“ sowohl theoretisch als auch praktisch. In beiden Bereichen hält das CJD Eutin und Hamburg Bildungs- und Beratungsangebote für Menschen mit und ohne Migrationshintergrund vor. Seit 1997 werden, vielfach auch im transnationalen Kontext mit europäischen Partnern, Forschungsprojekte im Themenfeld „Migration/ Integration/ Diversity“ umgesetzt. Die Ergebnisse dieser Projekte gehen in Form von Strategie- und Handlungsempfehlungen in den migrations- und integrationspolitischen Diskurs auf regionaler, nationaler und europäischer Ebene ein.

Ziel ist es, praxisnahe Konzepte für das Zusammenleben in immer heterogener werdenden Gesellschaften zu entwickeln und den Wissenstransfer zwischen Forschung, Politik, Verwaltung, Kommunen und Zivilgesellschaft zu stärken, um die Potenziale vielfältiger Gesellschaften angemessen zu nutzen. Im Verlauf der langjährigen Projektstätigkeit entwickelte sich das CJD Eutin und Hamburg zu einem anerkannten Partner von Forschungseinrichtungen, Hochschulen, Ministerien und Nichtregierungsorganisationen im In- und Ausland.

Sie interessieren sich für weitere Publikationen, Projekte und Veranstaltungen des CJD Eutin und Hamburg? Dann sprechen Sie uns bitte an.

CJD Eutin und Hamburg

Albert-Mahlstedt-Straße 13

23701 Eutin

Telefon: 04521-70696-0

Telefax: 04521-70696-20

office@cjd-eutin.de

www.cjd-eutin.eu

Gesamtleitung: Annelies Wiesner

Bundestutorin Fachabteilung Migration/ Integration des CJD e.V.



(Hrsg.: CJD Eutin und Hamburg)

Diversität als Strategie in Klein- und Mittelstädten

Bürger mit Migrationsgeschichte als Potenzial für die Stadtentwicklung

Ergebnisse des bundesweiten Modellprojektes **Diverse City**:
„Gesellschaftliche Diversität in der Stadt- und Landkreisentwicklung –
Perspektiven für die Zukunft“ und
Strategiekonzept für eine diversitätsorientierte Stadtentwicklung



Kofinanzierung aus Mitteln des Europäischen Integrationsfonds.

IMPRESSUM

Herausgeber

CJD Eutin und Hamburg
Albert-Mahlstedt-Straße 13
23701 Eutin
Telefon: 04521-70696-0
Telefax: 04521-70696-20
office@cj-d-eutin.de
www.cj-d-eutin.eu

Projektleitung

Annelies Wiesner

Bearbeitung

Isabell Kurz, Silke Gary,
Susanne Rathlau, Eckart Müller-Bachmann

Layout und Grafiken

Isabell Kurz

Umschlaggestaltung

Brigitte Köhnke

Druck

Druckerei Schiewer
Lütjenburger Straße 47a
23714 Bad Malente
www.druckschiewer.de

© CJD Eutin und Hamburg

Alle Rechte, insbesondere das der Vervielfältigung, der Verbreitung, der auch nur auszugsweisen Wiedergabe und der Speicherung in Datenbanken, vorbehalten.

Die Publikation gibt die Meinung des Herausgebers wieder. Die EU-Kommission und das BAMF sind für die Verwendung der Informationen nicht verantwortlich.

INHALTSVERZEICHNIS

4	VORWORT DER SCHIRMHERREN: PERSPEKTIVE VIELFALT
6	EINLEITENDER ÜBERBLICK
8	I. DEMOGRAPHISCHER WANDEL, GESELLSCHAFTLICHE DIVERSITÄT UND STADTENTWICKLUNG IN KLEIN- UND MITTELSTÄDTEN
8	1. Demographischer Wandel – Herausforderungen für die Stadtentwicklung
12	2. Gesellschaftliche Diversität als Stadtentwicklungsfaktor
18	II. DAS MODELLPROJEKT „DIVERSE CITY“
29	III. DIVERSITÄTSSTRATEGIEN IN DER KOMMUNALEN PRAXIS
29	1. Strukturelle Rahmenbedingungen
34	2. Diversitätspotenziale: Ergebnisse der Erhebung in Klein- und Mittelstädten
40	3. Strategieentwicklung in den Projektstädten/–landkreis
41	3.1. Eutin
44	3.2. Landkreis Neumarkt i.d.OPf.
47	3.3. Pirna
49	3.4. Überlingen
52	3.5. Uelzen
55	3.6. Versmold
59	IV. MONITORING UND EVALUATION
66	V. STRATEGIEKONZEPT FÜR KLEINERE KOMMUNEN: DIVERSITÄTSORIENTIERTE STADTENTWICKLUNG
66	1. Diversitätsprozesse: Voraussetzungen und Eigenschaften
68	2. Strategisches Prozessmodell
80	3. Erfolgsfaktoren
82	4. Erfolgskontrolle
85	ANHANG: ARBEITSMATERIALIEN FÜR STÄDTE UND LANDKREISE
85	Anhang 1: Befragungsthemen Bedarfs- und Potenzialerhebung
86	Anhang 2: Analyseraster Prozessmonitoring und –evaluation
88	Anhang 3: Themen standardisierte Befragung von Prozessbeteiligten
89	Anhang 4: Leitfaden zur Umsetzung von Diversitätsprozessen
97	Anhang 5: Kriterien und Indikatoren zur Erfolgskontrolle von Diversitätsprozessen
100	LITERATURVERZEICHNIS
103	PARTNERSTÄDTE UND PROJEKTPARTNER

VORWORT DER SCHIRMHERREN

Perspektive Vielfalt



Zur rechten Zeit haben wir den richtigen Weg eingeschlagen, um gemeinsam Antworten auf die vor uns liegenden Herausforderungen der demographischen Folgen zu finden. Unser Projekt „Diverse City“ stellt den Anfang eines Prozesses dar, der auf Längerfristigkeit angelegt ist, dabei aber auch gleichzeitig einen Paradigmenwechsel in sich birgt – von der Integration von Migranten hin zu einer Willkommenskultur und dem Werben um diese Menschen. Dies geschieht nicht nur in theoretischer Form, sondern endet in einem Maßnahmenkatalog, der von den Akteuren in den Gemeinden und Städten abgearbeitet werden sollte. ***Klaus-Dieter Schulz, Bürgermeister Stadt Eutin***

Das EIF-Projekt „Diverse City“ hat uns deutlich vor Augen geführt, dass sich auch die ländlichen Regionen dem Thema „Migration/Integration“ verstärkt annehmen müssen. Wir haben gesehen, dass in Menschen mit Migrationshintergrund viel Potenzial liegt, das im Sinne einer prosperierenden Familien- und Arbeitsmarktpolitik noch besser genutzt werden kann. Der Umsetzung dieser Erkenntnis müssen wir uns alle stellen, die Entwicklung des „Integrationsleitbildes für kulturelle Vielfalt im Landkreis Neumarkt“ stellt einen wichtigen Schritt hierfür dar.

Albert Löhner, Landrat Landkreis Neumarkt i.d.OPf.



Das Projekt hat für unsere Stadt positive Impulse gesetzt und für eine noch intensivere Verankerung des Themenschwerpunktes „Migration“ gesorgt. Ich danke unseren regionalen Partnern für die Idee, „Diverse City“ in Pirna durchzuführen, sowie der Evangelischen Hochschule für Soziale Arbeit in Dresden für die wissenschaftliche Evaluation.

Klaus-Peter Hanke, Oberbürgermeister Stadt Pirna

Mit dem Projekt „Diverse City“ haben wir den ersten Schritt gemacht, die Anerkennung und Wertschätzung von Vielfalt – insbesondere in Bezug auf unsere Neubürgerinnen und Neubürger aus ganz Deutschland und Menschen mit Zuwanderungsgeschichte in unserer Stadtkultur und Gesellschaft tiefer zu verankern und weiter zu entwickeln. Hierzu haben wir in Überlingen bereits einen Runden Tisch eingerichtet, der die Themen Bildung/Sprache, Konzeptionen zu Vielfalt/Integration, Arbeit/Wirtschaft/Leben, Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit weiter bearbeitet und Maßnahmen initiiert. Wir möchten diese Maßnahmen über vorhandene Strukturen anstoßen und in unseren thematischen Stadtentwicklungskonzepten strategisch verankern. So erhalten wir die Sicherheit, dass dieser wichtige Themenkomplex in der täglichen Arbeit sowie im langfristigen Entwicklungsprozess erkennbar bleibt.



Sabine Becker, Oberbürgermeisterin Stadt Überlingen



Ausländische Mitbürgerinnen und Mitbürger sind Teil unserer historischen Vergangenheit, unserer wirtschaftlichen Gegenwart und unserer kulturellen Zukunft, und damit viel mehr als eine Ausgleichsgruppe zur Beeinflussung des demografischen Wandels, wie man manchmal den Eindruck gewinnen könnte. Bei der Vermittlung dieses Bewusstseins setzt das Projekt „DiverseCity“ dort an, wo es am wichtigsten ist: in der Kommune, also direkt bei den hier lebenden und arbeitenden Menschen. Denjenigen, die sich hier neu einfinden und integrieren wollen, Unterstützung zuteilwerden zu lassen, und uns, die wir bereits hier leben, das erforderliche Verständnis für die Chancen und Vorteile durch kulturelle Vielfalt zu vermitteln, sind die Kernthemen des Projektes in unserer schönen Stadt Uelzen. Wir freuen uns sehr, dass Uelzen zu den Pilotkommunen dieses Projektes gehört und haben die daraus gewonnenen Erfahrungen und Netzwerke bereits in den Alltag integriert.

Jürgen Markwardt, Allgemeiner Vertreter des Bürgermeisters Stadt Uelzen

Unsere Bevölkerung verändert sich. Die Geburtenrate sinkt. Zugleich gelingt es uns, durch Zuzüge die Bevölkerungszahl zu halten. Zuwanderung aus dem Ausland, ohne die es unserer Stadt heute nicht so gut ginge, spielt dabei eine wichtige Rolle. Damit das Miteinander in Versmold gelingt, ist nicht nur die Bereitschaft der Ankommenden zum Zusammenleben in Versmold erforderlich. Es kommt gerade auch auf die Offenheit der Aufnahmegesellschaft an. Daran hat „Diverse City“ in Versmold erfolgreich gearbeitet.

Thorsten Klute, Bürgermeister Stadt Versmold



Dezember 2011

Schirmherren der Projektkommunen

EINLEITENDER ÜBERBLICK

Aufbau und Schwerpunkte der Publikation

Die vorliegende Publikation enthält die Ergebnisse des bundesweiten Modell- und Innovationsprojektes „Diverse City: Gesellschaftliche Diversität in der Stadt- und Landkreisentwicklung – Perspektiven für die Zukunft“. Kernstück der Publikation ist das Prozessmodell für die Entwicklung von Diversitätsstrategien in der Stadt- und Regionalentwicklung von Klein- und Mittelstädten und das integrierte Monitoring- und Evaluationssystem. Auf der Grundlage einer vergleichenden Analyse der Prozesse vor Ort werden im Strategiemodell die vor Ort gewonnenen Erkenntnisse zu spezifischen Rahmenbedingungen, Erfolgsfaktoren und eingesetzten Instrumenten für kleinere und mittlere Kommunen bei der Entwicklung von Diversitätsstrategien und deren Verankerung herausgearbeitet und in den Kontext der strategischen Steuerungspraxis von Klein- und Mittelstädten gestellt. Im Rahmen des Monitoring- und Evaluationssystems werden Indikatoren und Standards für die Beobachtung und Bewertung der Entwicklung, Verankerung und Implementierung diversitätsorientierter Stadt- und Regionalentwicklungsstrategien identifiziert.

Strategiemodell

Das Strategiemodell richtet sich an Klein- und Mittelstädte, um kommunalen Entscheidungsträgern und Akteuren Steuerungs- und Gestaltungswissen an die Hand zu geben. Es dient dem Wissenstransfer zwischen kleineren und mittelgroßen Kommunen, indem es lokale Wege der Umsetzung und strukturellen Verankerung kommunaler Diversitätsprozesse aufzeigt. Aufgrund der Heterogenität von Klein- und Mittelstädten ist es als flexibles und praxisorientiertes Modell konzipiert, um es Kommunen zu ermöglichen, einzelne Bausteine herauszugreifen und auf deren Anwendbarkeit unter den gegebenen lokalspezifischen Rahmenbedingungen zu prüfen.

Funktion

Der erste Teil des Berichts greift den aktuellen gesellschaftlichen und (kommunal)politischen Diversitätsdiskurs vor dem Hintergrund der demographischen Herausforderungen für Klein- und Mittelstädte auf und widmet sich der Verortung des Begriffes „Diversität“ als Teil der strategischen Stadt- und Regionalentwicklung.

Inhalt

Im zweiten Teil wird die Projektkonzeption hinsichtlich der Fragestellung, den Zielen und Projektphasen sowie die Anlage der analytischen Begleitung dargestellt.

Der dritte Teil nimmt die Diversitätsprozesse in den Modellkommunen in den Blick. Zunächst erfolgt die Darstellung der jeweiligen lokalen Strukturkontexte in vergleichender Perspektive. Auf dieser Grundlage werden anschließend Strukturprofile und Dimensionen der Diversitätsprozesse der einzelnen Projektkommunen beleuchtet.

Im vierten Abschnitt werden die Komponenten der praxisbegleitenden Beobachtung und Bewertung sowie die Ergebnisse der prozessbegleitenden Evaluation durch die beteiligten Akteure und Bürger vorgestellt.

Aufbauend auf den Ergebnissen der vergleichenden Analyse erfolgt im fünften Abschnitt die Entwicklung des Strategiekonzeptes einer diversitätsorientierten Stadt- und Regionalentwicklung samt Monitoring- und Evaluationssystem, welches einen steuerungspraktischen Rahmen für die Initiierung von Diversitätsprozessen in Klein- und Mittelstädten bereitstellt. Das Konzept beschreibt wesentliche Voraussetzungen und Eigenschaften, die Bausteine des Prozessmodells sowie Erfolgsfaktoren und präsentiert schließlich Kriterien und Indikatoren zur Erfolgskontrolle von Diversitätsprozessen.

Im Anhang befinden sich konkrete Arbeitsmaterialien zur Vorbereitung, Umsetzung und Kontrolle von Diversitätsprozessen in kleineren Städten und Landkreisen.

I. DEMOGRAPHISCHER WANDEL, GESELLSCHAFTLICHE DIVERSITÄT UND STADTENTWICKLUNG IN KLEIN- UND MITTELSTÄDTEN¹

1. Demographischer Wandel – Herausforderungen für die Stadtentwicklung

Die Entwicklung von Strategien zur Gestaltung des demographischen Wandels wird in den kommenden Jahren maßgeblich über die Zukunftsfähigkeit von Städten und Regionen entscheiden. Richtungweisend wird dabei sein, den veränderten sozioökonomischen Rahmenbedingungen nicht nur reaktiv in Form von Anpassungsstrategien, sondern auch proaktiv zu begegnen und den demographischen Wandel als Chance zu begreifen, bislang ungenutzte Entwicklungschancen und -potenziale für die Stadt- und Regionalentwicklung zu erschließen und zu nutzen.

Die besondere Relevanz von Klein- und Mittelstädten für die Stadtentwicklung und damit für die wirtschaftliche und soziale Gesamtentwicklung Deutschlands wird durch deren Stellenwert im städtischen Siedlungssystem (Groß-, Klein- und Mittelstädte, ländliche Gemeinden) deutlich. Mit 53,7 % lebt mehr als die Hälfte der Bevölkerung in Deutschland in Klein- und Mittelstädten und ca. 47 % aller abhängig Beschäftigten haben dort ihren Arbeitsplatz (BMVBS, 2004: 33, BMVBS 2010a: 14/15; BMVBS 2010b: 17; PORTZ 2011: 115) (vgl. Tab. 1).

**Potenzialfaktor
Klein-
und Mittelstädte**

Bevölkerung in ländlichen Gemeinden Bis <= 7.500 Einwohner	15,6 %
Bevölkerung in Kleinstädten Meist Zentrale Orte unterer Stufe, Stadtrecht, meist < 20.000 Einwohner	24,7 %
Bevölkerung in Mittelstädten Ober- oder Mittelzentren, < 100.000 Einwohner	29,0 %
Bevölkerung in Großstädten Oberzentren, > 100.000 Einwohner	30,6 %

Tab. 1: Bevölkerungsanteile im Siedlungssystem der Bundesrepublik Deutschland 2008 (BMVBS, 2004: 32 f., BMVBS, 2010a, 14/15).

Der Umgang mit den Auswirkungen des demographischen Wandels in Klein- und Mittelstädten wird folglich die Stadt- und Gesamtentwicklung Deutschlands wesentlich mitbestimmen und Einfluss auf Wirtschaft, Politik und Gesellschaft nehmen. Das Erfolgspotenzial von Klein- und Mittelstädten, die damit verbundenen strategischen Herausforderungen in der kommunalen Praxis zu bewältigen, liegt in der Implementierung lokal- und regionalspezifischer Handlungskonzepte in Form von Anpassungs- und Präventionsstrategien.

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Alle personenbezogenen Aussagen gelten für Frauen und Männer gleichermaßen.

Die gegenwärtigen und künftigen demographischen Entwicklungen sind Ergebnis und Auslöser komplexer Veränderungsprozesse in Gesellschaft und Wirtschaft und im Kontext vielschichtiger Zusammenhänge zu betrachten. In ihren Grundzügen lassen sie sich schlagwortartig mit „weniger – älter – bunter – individueller“ zusammenfassen (vgl. Abb. 1).

Demographische Trends

Bevölkerungsrückgang

Seit 2003 verzeichnet Deutschland einen Bevölkerungsrückgang. Als Folge des dauerhaft niedrigen Geburtenniveaus wird die Bevölkerungszahl auch in den kommenden Jahren weiter sinken. Nach den neuesten Vorausberechnungen der Bundesregierung wird die Bevölkerung in Deutschland bis 2060 um 14–21 % zurückgehen (BMI 2011: 11 ff., 30).

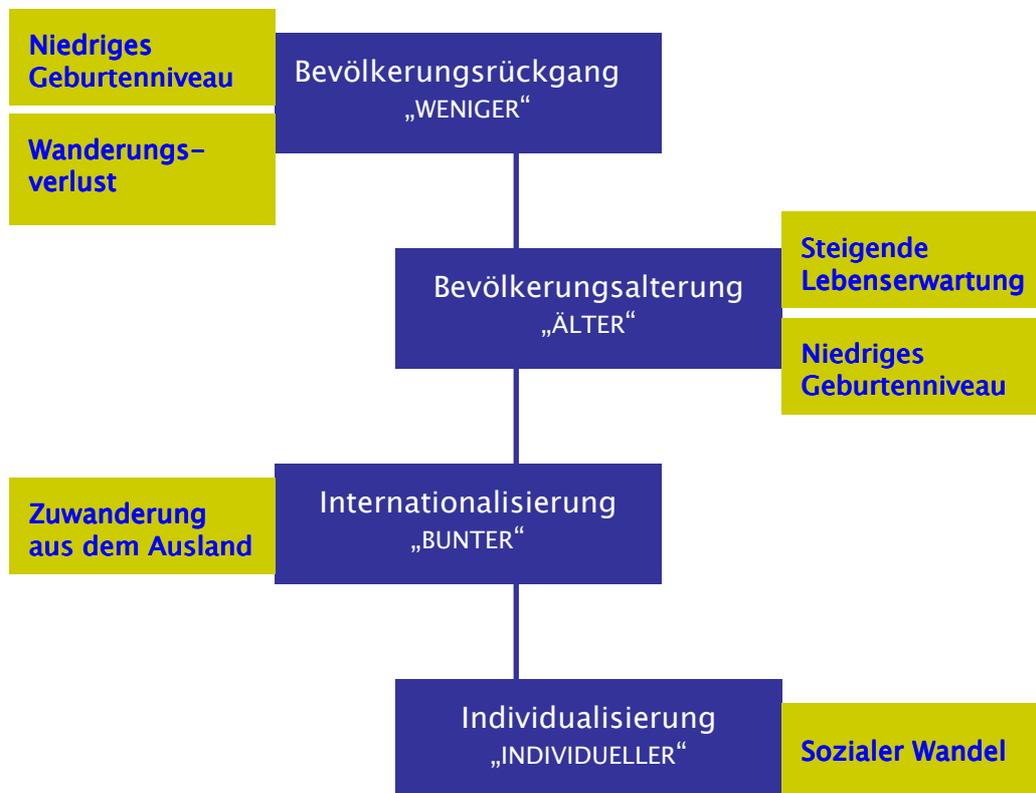


Abb. 1: Ursachen und Merkmale des demographischen Wandels (eigene Darstellung).

Bevölkerungsalterung

Durch den Anstieg der Lebenserwartung und den sinkenden Geburtenraten wird es zu Verschiebungen in der Altersstruktur kommen, gekennzeichnet durch einen zunehmenden Anteil älterer und alter Menschen und einem sinkenden Anteil jüngerer Altersgruppen. Gemäß Prognosen ist zu erwarten, dass sich der Altenquotient (Zahl der Senioren ab 65 Jahre im Verhältnis zur Zahl der erwerbsfähigen Bevölkerung zwischen 20 und 65 Jahren) bis 2060 nahezu verdoppelt (BMI 2011: 32 ff.).

Internationalisierung

2009 lebten in Deutschland 15,7 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund, 2010 waren es bereits mehr als 16 Millionen. Zur Gruppe der Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland zählen nach der Definition des Statistischen Bundesamtes

„alle nach 1949 auf das heutige Gebiet der Bundesrepublik Deutschland Zugewanderten und alle in Deutschland Geborenen mit zumindest einem zugewanderten oder als Ausländer in Deutschland geborenen Elternteil (BMI 2011: 47).“

In Folge der prognostizierten Zuwanderungsüberschüsse aus dem Ausland ist zu erwarten, dass der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund auch in den kommenden Jahren weiter zunehmen wird.

Individualisierung

Der demographische Wandel wird von tief greifenden gesellschaftlichen und sozialen Veränderungen begleitet. So haben sich in den letzten Jahren die Lebens-, Haushalts- und Familienformen grundlegend gewandelt und ausdifferenziert. Die Individualisierung und Singularisierung der Gesellschaft drückt sich in einer zunehmenden Vielfalt der Lebensentwürfe aus. Individualisierungsprozesse sind u. a. durch eine Zunahme der Einpersonenhaushalte, kinderloser Haushalte sowie Alleinerziehender gekennzeichnet (BMI 2011: 44 ff.).

Dynamik der Bevölkerungsentwicklung

Eine räumlich differenzierte Betrachtung zeigt, dass Regionen und deren Zentren in unterschiedlicher Intensität von den demographischen und gesellschaftlichen Entwicklungstrends betroffen sind und sein werden. Obgleich groß- und kleinräumige Prognosen hinsichtlich Ausmaß, lokaler Ausprägung und Dynamik variieren, wird es in allen Regionen zu einer Bevölkerungsalterung und -internationalisierung kommen. Eine Abnahme der Bevölkerung wird dagegen nicht alle Regionen treffen, so dass sich wachsende, stabile und schrumpfende Regionen gegenüberstehen und regionale Standortkonkurrenzen zunehmen werden (BAUMGART/ RÜDIGER 2010: 189; BBR 2005: 29).

Die Dynamik des demographischen Wandels wird neben der natürlichen Bevölkerungsbewegung (Geburten, Sterbefälle) stark durch Wanderungsbewegungen (Binnen- und Außenwanderung) beeinflusst. Langfristig gesehen werden auch Regionen mit Wanderungsgewinnen die Bevölkerungsabnahme und -alterung allenfalls verzögern, aber nicht mehr kompensieren können. Einzelne „Wachstumsinseln“ werden sich noch insbesondere in ökonomisch starken Regionen finden, deren Metropolen bzw. Großstädte v. a. auch von internationaler Zuwanderung profitieren (BMI 2011: 38 f.).

**Regionale und
lokale Unterschiede**

Demographischer Wandel in Klein- und Mittelstädten

Die skizzierten demographischen und gesellschaftlichen Entwicklungen werden von einer Vielzahl weiterer Veränderungsprozesse in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft begleitet und beeinflusst. In der kommunalen Realität überlagern sich diese Prozesse und sind als Teil eines komplexen Beziehungsgeflechtes zu betrachten, die wiederum in ganz spezifisch lokalen und regionalen Strukturkontexten bewältigt werden müssen. Klein- und Mittelstädte zeichnen sich durch eine große Heterogenität hinsichtlich ihrer Größe, Lage und Strukturmerkmale sowie ihrer politischen Voraussetzungen aus (BAUMGART/ FLACKE 2004: 27 ff.). Bei der Gestaltung des demographischen Wandels sehen sie sich mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen konfrontiert, haben verschiedene Ausprägungen der Demographietrends zu bewältigen, stehen jeweils spezifischen Herausforderungen gegenüber und besitzen in der Folge ebenso individuelle Handlungsspielräume, diesen zu begegnen.

Herausforderungen

Wirtschaft/ Arbeitsmarkt/ Qualifizierung
<ul style="list-style-type: none"> - Rückgang des Erwerbspersonen- und Qualifizierungspotenzials - Rückgang des Existenzgründungspotenzials - Nachfragerückgang und Veränderung der Nachfragestruktur
Bildung
<ul style="list-style-type: none"> - Rückgang der Kinder- und Schülerzahlen - Rückgang des Nachwuchspotenzials - Steigende Bedeutung von Aus- und Weiterbildung
Wohnen
<ul style="list-style-type: none"> - (partiell) zunehmender Wohnungsleerstand - Veränderung der Wohnungsnachfrage
Infrastruktur/ Dienstleistungen/ Einzelhandel
<ul style="list-style-type: none"> - Geringere Auslastung der technischen Infrastruktur (Straße, Schienen etc.) und sozialer Infrastruktur (Kindergärten, Schulen, Vereine, Dienstleistungen etc.) - Veränderung der qualitativen und quantitativen Nachfrage
Zusammenleben/ Image
<ul style="list-style-type: none"> - Rückgang klassischer familiärer Strukturen - Zunahme neuer Formen des Zusammenlebens - vielfältigere Gesellschaft - Attraktivitätsverlust von Klein- und Mittelstädten
Kommunale Finanzen
<ul style="list-style-type: none"> - Steigende Kosten für Infrastrukturausstattung, Sozialausgaben - Einnahmeverluste im Rahmen des Länderfinanzausgleichs

Tab. 2: Auswirkungen des demographischen Wandels (Auswahl; eigene Darstellung).

Trotz der unterschiedlichen Kontextbedingungen: Der demographische Wandel in Klein- und Mittelstädten bedeutet zunächst Bevölkerungsrückgang bei gleichzeitiger Bevölkerungsalterung. Es bedeutet auch, dass sie als regionale

Zentren zukünftig verstärkt in einen demographischen und ökonomischen Standortwettbewerb mit Großstädten und Metropolen treten werden. Sie werden folglich um junge Menschen bzw. Arbeitskräfte, Familien und Unternehmen konkurrieren. Vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen, infrastrukturellen und sozialen Folgewirkungen (vgl. Tab. 2) besteht die Kernherausforderung für Klein- und Mittelstädte in der *Sicherung der Standort- und Lebensqualität zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit im demographischen und ökonomischen Standortwettbewerb* bei gleichzeitig abnehmenden kommunalen Handlungsspielräumen als Folge des erhöhten Finanzdrucks. Der drohende Bevölkerungsverlust, sozialstrukturelle Veränderungen sowie der einhergehende Verlust an Wirtschaftskraft und zentraler Versorgungsfunktionen verlangen strategische Antworten, um die Attraktivität von Klein- und Mittelstädten als Wohn- und Wirtschaftsstandorte zu erhalten. Neben der Sicherung städtischer Funktionen und des sozialen Zusammenhalts wird die zentrale Aufgabe von Kommunen darin bestehen, vor allem jüngere Menschen an den Standort zu binden bzw. sie als Neubürger zu gewinnen, um so den Erhalt der Lebensqualität sicherzustellen und sie gegebenenfalls zu steigern.

Spezifische Situation von Klein- und Mittelstädten

„Klein- und Mittelstädte sind in besonderer Weise von den derzeit aktuellen Stadtentwicklungstendenzen betroffen“ (BAUMGART/ FLACKE 2004: 29). Einerseits sind sie weitgehend durch Schrumpfung gekennzeichnet und weisen eine geringere wirtschaftliche und finanzielle Leistungsfähigkeit auf. Im Vergleich zu anderen Stadttypen bilden Klein- und Mittelstädte das Schlusslicht bei der Beschäftigungsentwicklung und sind zugleich der einzige Stadttyp, der eine Abnahme von Arbeitsplätzen zu verzeichnen hat. Auch bzgl. der verfügbaren Ressourcen für Planungs- und Verwaltungsaufgaben sind sie vergleichsweise schlechter gestellt als Großstädte. Geringere Umsetzungsaktivitäten sind die Folge. Darüber hinaus werden sie weniger häufig im Rahmen von Förderprogrammen adressiert. Andererseits besitzen sie eine Reihe von Entwicklungspotenzialen im Vergleich zu Großstädten. So wird die Lebensqualität in Klein- und Mittelstädten in der subjektiven Wahrnehmung der Bewohner tendenziell besser beurteilt, gemessen an der Wohnzufriedenheit und Zufriedenheit mit der Umwelt. Auch bei der Umsetzung einer nachhaltigen Stadtentwicklung nehmen sie aufgrund größerer Nutzungsmischung sowie stärker ausgeprägtem bürgerschaftlichen Engagement und Identifikationspotenzial eine besondere Stellung ein (BAUMGART/ FLACKE 2004: 29 ff.).

**Besonderheiten
des Stadttyps**

**Schwächen und
Stärken**

2. Gesellschaftliche Diversität als Stadtentwicklungsfaktor

So vielfältig das Verständnis von Diversity oder gesellschaftlicher Diversität bzw. Vielfalt in den einzelnen Fachdisziplinen ist, so heterogen sind die Strategien und Umsetzungen in der Praxis. Im Sinne des Projektdesigns liegt im folgenden Abschnitt der Schwerpunkt im Bereich „Diversität im Hinblick auf

Begriffsvielfalt

Zuwanderer als Instrument der Stadt- und Regionalentwicklung“. Gesellschaftliche Diversität wird dahingehend als Konzept im Kontext der kommunalen Gesamtentwicklung verstanden, dem ein Paradigmenwechsel in der Integrationspolitik zugrunde liegt.

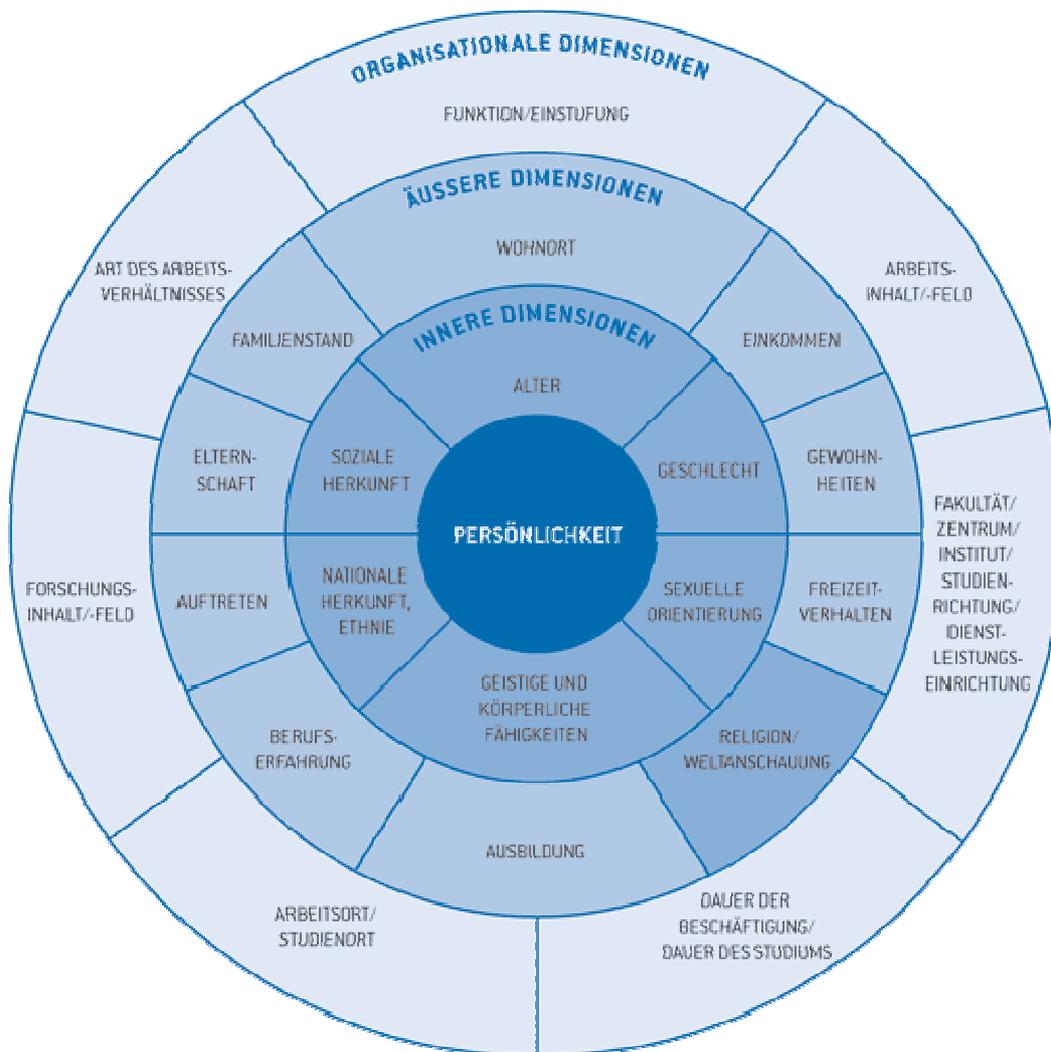


Abb. 2: Dimensionen von Diversität (Universität Wien; Diversity Management, www.univie.ac.at/diversity/146.html, nach GARDENSWARTZ/ ROWE 2002).

Gesellschaftliche Diversität/ Vielfalt/ Diversity – Begriff und Konzept

Diversität bezeichnet zunächst die Verschiedenheit von Menschen hinsichtlich bestimmter Merkmale (Persönlichkeit, Äußerlichkeiten, Sichtweisen, Werte, Weltanschauungen, Lebens- und Berufserfahrungen etc.) (vgl. Abb. 2). Unterscheiden sich die zahlreichen Begriffsbestimmungen hinsichtlich ihrer Merkmalsdimensionen, so ist ihnen doch eines gemeinsam: pluralisierte Gesellschaften bestehen aus Menschen, die eine Vielfalt von Lebensstilen und –entwürfen, Sichtweisen und Werten mitbringen.

Diversität als Begriff

Diversität bzw. Diversity beschreibt aber zugleich einen Bewusstseinswandel im Umgang mit gesellschaftlicher Heterogenität und ist damit ein Gesamtkonzept für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft als Ausdruck einer neuen gesellschaftlichen Realität. Das Konzept „Diversität/ Diversity“ begreift Vielfalt als positiven Wert und beinhaltet die bewusste Wahrnehmung, Wertschätzung und Anerkennung gesellschaftlicher Vielfalt sowie den produktiven Umgang mit ihr (vgl. FAGER 2006: 1 f.). Der Konzeptentwurf „Diversität“ beschreibt folglich nicht nur einen „passiven“ Ansatz der Toleranz, sondern auch die „aktive“ Akzeptanz gesellschaftlicher Vielfalt, die sich in modifizierten und veränderten Verhaltens- und Denkweisen und Strukturen äußert (GESSLER/ STÜBE 2008: 38). Kurz: **Vielfalt ist ein Potenzial und eröffnet gesellschaftliche und ökonomische Entwicklungschancen.**

Diversität als Konzept

Paradigmenwechsel in der kommunalen Integrationspolitik: vom Defizit- zum Potenzialansatz

In Kontext der Integrationsdebatte markiert Diversität als konzeptioneller Entwurf einen Perspektivenwechsel von einer defizitorientierten Integrationspolitik hin zu einer potenzialorientierten Diversitätspolitik. Zuwanderung bzw. Bürger mit Migrationsgeschichte werden dabei als Mehrwert und als Chance für die Stadt- und Regionalentwicklung betrachtet. Für die kommunale Praxis bedeutet der Diversitätsansatz zum einen, dass Diversität als gesamtgesellschaftliche und -städtische Gestaltungsaufgabe verstanden wird. Sie ist damit „gesellschaftliche Querschnittsaufgabe“, die das Zusammenwirken aller gesellschaftlichen Kräfte und Akteure aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Soziales, Kultur und Bürgerschaft erfordert. Zum anderen bedeutet es aber auch einen veränderten Blickwinkel auf Menschen mit Migrationshintergrund. Mit dem Fokus auf Potenziale und Ressourcen, die Menschen mit Migrationsgeschichte mitbringen, richtet sich der Blick darauf, diese Potenziale als Chance für eine nachhaltige und zukunftsfähige Entwicklung von Städten und Regionen wahrzunehmen, wertzuschätzen, anzuerkennen, zu stärken und zu entfalten (vgl. FAGER 2006: 4; HEINRICH-BÖLL-STIFTUNG 2008: 11, 24 ff.; TERKESSIDIS 2008: 48 ff.; BERTELSMANN STIFTUNG 2009: 12; DETTLING 2009: 1 ff.). Ausgehend von den vorhandenen und entfaltbaren Entwicklungsmöglichkeiten hat Diversitätspolitik die Gestaltung der gemeinsamen Zukunft und des Zusammenlebens im Blick (vgl. DETTLING 2009: 3 ff.; FORUM DER KULTUREN STUTTGART 2008: 15; HEINRICH-BÖLL-STIFTUNG 2008: 15; TERKESSIDIS 2008: 52).

Diversität in der Integrationsdebatte

Diversität als Chance

Als Potenzialreservoir der Stadtentwicklung wird Diversität zu einem Bestandteil der gesamtstädtischen und stadtreionalen Entwicklungsplanung (HEINRICH-BÖLL-STIFTUNG 2008: 43). In diesem Sinne ist **Stadtentwicklung** als aktiver, systematischer und strategischer Planungs- und Veränderungsprozess zu verstehen und umfasst dabei auch die gesamte Gestaltung des Lebensumfeldes der Bürger (BBR 2002: 20). **Stadtentwicklungsplanung** beinhaltet dahingehend die Steuerung der

Diversität in der Stadtentwicklung

Gesamtentwicklung der Stadt in ihrer baulich-räumlichen sowie gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, kulturellen und ökologischen Dimension. Die **diversitätsorientierte Stadtentwicklung** beinhaltet den systematischen und strategischen Einbezug von Diversitätspotenzialen in kommunale Steuerungs- und Entscheidungsprozesse und damit die Verknüpfung dieser Potenziale mit den oben benannten Dimensionen. Durch die Entwicklung von Diversitätsstrategien können diese Potenziale für die integrierte Stadtentwicklung aktiviert und nutzbar gemacht werden. In diesem Prozess sind **kommunale Diversitätsstrategien** ein Instrument zur zielgerichteten Potenzialnutzung gesellschaftlicher Vielfalt in der gesamtstädtischen Entwicklungsplanung. Kurz: **Strategische und strukturelle Integration von Diversitätsstrategien in Prozesse der Stadt- und Regionalentwicklung macht die Potenziale von Vielfalt nutzbar.**

Bürger mit Migrationsgeschichte in Klein- und Mittelstädten

Das Thema „Migration und Integration“ ist v. a. in Großstädten, Metropolen und urbanen Regionen Gegenstand des öffentlichen Diskurses, da diese generell einen höheren Anteil von Menschen mit Migrationsgeschichte zu verzeichnen haben. In der Folge rücken auch die damit verbundenen Herausforderungen und Chancen stärker in das Bewusstsein. Diversität im Hinblick auf Bürger mit Migrationshintergrund gehört aber auch in Klein- und Mittelstädten in ländlicher geprägten Regionen zum städtischen Alltag. Ca. 42 % der Bürger mit Migrationshintergrund in Deutschland leben gegenwärtig in Klein- und Mittelstädten, so dass Diversität auch hier ein wichtiges Zukunftsthema der Stadtentwicklung darstellt. Betrachtet man den Bevölkerungsanteil, besitzen 19 % der in Klein- und Mittelstädten lebenden Menschen einen Migrationshintergrund. Dies entspricht dem Bevölkerungsdurchschnitt (vgl. DESTATIS 2011: 32, 40)². Wenngleich sich auch Klein- und Mittelstädte immer stärker mit Diversitätsthemen auseinandersetzen, fehlen ihnen in der Regel aber die Ressourcen, sich konzeptionell mit Strategien für Diversität zu beschäftigen (vgl. Abschnitt I, Kapitel 1, S. 10). Tendenziell überwiegen bislang reaktive Strategien zur Problemlösung im Rahmen projektorientierter Integrationsmaßnahmen ohne strategischen Bezug zur Stadt- und Regionalentwicklung. Darüber hinaus werden in der Kommunalpolitik von Klein- und Mittelstädten als zentral betrachtete Themen, insbesondere ökonomische, oftmals priorisiert.

Diversität als
Zukunftsthema

² Der Anteil der in Deutschland lebenden Bürger mit Migrationshintergrund, die in Klein- und Mittelstädten leben, und der Bevölkerungsanteil von Bürgern mit Migrationshintergrund an der Gesamtbevölkerung dieser Stadttypen, wurde auf der Grundlage der Daten des Mikrozensus 2010 des Statistischen Bundesamtes anhand der Gemeindegrößenklassen errechnet.

Bürger mit Migrationsgeschichte als gesamtstädtisches Entwicklungspotenzial im demographischen Wandel

Mit 27 % besitzen annähernd 1/3 der jüngeren Menschen³ in Deutschland einen Migrationshintergrund. Zudem weist die Pilotstudie der Länder zum Integrationsmonitoring nach, dass 2008 im Bundesdurchschnitt der Anteil der Bevölkerung, die in Paargemeinschaften mit Kindern unter 18 Jahren leben, bei Bürgern mit Migrationshintergrund deutlich höher ist als bei Bürgern ohne Migrationshintergrund (34,3 % zu 19,8 %) (IntMK 2010: 18). Die für Klein- und Mittelstädte attraktive Zielgruppe der jüngeren Menschen und jungen Familien hat also überproportional häufig Migrationshintergrund. Ausgehend von den demographischen Ausgangsbedingungen, national und mit Blick auf kleinere und mittelgroße Kommunen ergeben sich im demographischen Wandel neue Entwicklungspotenziale für Klein- und Mittelstädte, die bislang aufgrund meist fehlender Diversity-Strategien und einem weitgehend defizitorientierten Blick auf Bürger mit Migrationsbiografie ungenutzt bleiben.

Bis zum heutigen Zeitpunkt verfolgen lediglich ausgewählte Großstädte und Metropolregionen, wie z. B. Stuttgart und Frankfurt, den strategischen Einsatz von Diversität in der Stadtentwicklung. Aber gerade Klein- und Mittelstädte werden den demographischen Veränderungen schneller und auch stärker unterliegen als Großstädte. Wenn Klein- und Mittelstädte im resultierenden Standortwettbewerb junge Menschen als Neubürger gewinnen bzw. an den Standort binden wollen (vgl. Abschnitt I, Kapitel 1), wird es daher notwendig sein, junge Menschen mit Zuwanderungsgeschichte nicht als Problemgruppe, sondern als Chance für diese Kommunen zu betrachten, um den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen zu begegnen. Die erfolgreiche Gestaltung von Diversität wird dabei die Zukunftsfähigkeit von kleinen und mittelgroßen Kommunen entscheidend mitbestimmen.

Die Entwicklung von Diversitätsstrategien bzw. die Initiierung von kommunalen Diversitätsprozessen, um Ressourcen von Bürgern mit Migrationshintergrund zu erschließen und zu nutzen, impliziert eine ganzheitliche und funktionale Verankerung des Themas auf höchster politischer Ebene (Top-Down-Prinzip) sowie die Beteiligung der gesamten Stadtgesellschaft und damit die Teilhabe aller Bürger und Akteure, Ressorts und Politik- und Verwaltungsebenen (Querschnittsaufgabe). Die Verknüpfung von Diversitätsstrategien mit der kommunalen Entwicklungssteuerung macht strukturelle und politische Veränderungen notwendig (z. B. im Bereich Partizipationsmöglichkeiten, kommunalpolitische Steuerung/ urban governance). Die Entwicklung von Diversitätsstrategien in der Stadtentwicklung beschreibt daher nicht nur die Erarbeitung von Instrumenten zur potenzialorientierten Förderung gesellschaftlicher Vielfalt und deren Umsetzung, sondern ist vielmehr ein Prozess der produktiven Auseinandersetzung mit dem Thema

Potenzialnutzung

³ Bezogen auf die Altersgruppe 0 – unter 35 Jahre. Eigene Berechnung auf der Grundlage der Daten des Mikrozensus 2010 des Statistischen Bundesamtes (vgl. Destatis 2011: 32).

Diversität und dem Aufbau von Akteursnetzwerken zur Kooperation mit dem Ziel der Strategieentwicklung, deren nachhaltiger Verankerung und den damit verbundenen strukturellen Veränderungen. Die Strategiebildung ist damit in erster Linie als kommunikativer und partizipativer Prozess zu verstehen, der innovative und produktive Ressourcen einer vielfältigen Stadtgesellschaft für die Gestaltung des Zusammenlebens aktiviert und einsetzt und dadurch neue Entwicklungsperspektiven erschließt.

II. DAS MODELLPROJEKT „DIVERSE CITY“⁴

Auf kommunaler Ebene haben bis zum heutigen Zeitpunkt viele Städte Integrationskonzepte für Personen mit Migrationshintergrund entwickelt. Diese Konzepte zielen überwiegend auf den Abbau von Defiziten auf Seiten der Zuwanderer, verstellen dadurch aber den Blick auf Chancen und Potenziale einer von Vielfalt geprägten Stadtgesellschaft für die gesamtstädtische Entwicklung. Hier setzen kommunale Diversitätsstrategien an, die gesellschaftliche Vielfalt als Ressource für die Stadtentwicklung begreifen. Während Diversität als Konzept in Großstädten zunehmend Eingang in den kommunalen Diskurs findet, hat sich der Perspektivenwechsel vom Defizit- zum Potenzialansatz in kleinen und mittelgroßen Kommunen bislang noch nicht vollzogen. Dabei eröffnen Diversitätsstrategien gerade für Klein- und Mittelstädte neue Entwicklungsperspektiven als Antwort auf bestehende Herausforderungen, v. a. vor dem Hintergrund ihrer Bedeutung für die Gesamtentwicklung Deutschlands.

Das Projekt **„Diverse City: Gesellschaftliche Diversität in der Stadt- und Landkreisentwicklung – Perspektiven für die Zukunft“** setzte den vorwiegend in Großstädten und Metropolen diskutierten Diversitätsansatz in der kommunalen Praxis von Klein- und Mittelstädten um. Die Kompetenzen und Fähigkeiten von Bürgern mit Migrationshintergrund als stadregionales Entwicklungspotenzial standen dabei im Mittelpunkt der Betrachtung. „Gesellschaftliche Diversität“ als Konzept im Kontext der aktuellen Integrationsdebatte wurde dahingehend in ihrer ethnisch-kulturellen Dimension fokussiert (vgl. Abschnitt I, Kapitel 2, S. 12) und mit Aspekten der Stadt- und Regionalentwicklung verknüpft.

**Diversitätsverständnis
im Projekt**

Diversität als Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft

Vor dem Hintergrund des zu erwartenden Bevölkerungsrückgangs bei gleichzeitig teils massiver Bevölkerungsalterung in Klein- und Mittelstädten und den daraus resultierenden wirtschaftlichen, sozialen, infrastrukturellen und finanziellen Folgen, werden in Zukunft die Landkreise und ihre regionalen Zentren verstärkt in einen demographischen und ökonomischen Standortwettbewerb mit den Großstädten und Metropolen um junge Menschen, Arbeitskräfte, Familien und Unternehmen treten. In diesem Zusammenhang stellt die potenzialorientierte Förderung und Nutzung gesellschaftlicher Diversität insbesondere in Bezug auf Zuwanderer bzw. Bürger mit Migrationsbiografie einen entscheidenden Faktor für eine zukunftsfähige und vorausschauende Entwicklungsplanung kleinerer und

Standortkonkurrenz

**Wettbewerbsfähigkeit
durch Diversität**

⁴ Wenn im Folgenden von Bürgern mit Migrationshintergrund gesprochen wird, dann geschieht dies mit dem besonderen Fokus auf Drittstaatsangehörige (= Personen, die nicht die Staatsangehörigkeit eines Mitgliedsstaates der Europäischen Union haben) (vgl. http://www.bamf.de/DE/Service/Left/Glossary/_function/glossar.html?lv2=1364168&lv3=1504482).

mittelgroßer Städte dar. Kommunale Diversitätspolitik ist eine Erfolgsgröße im Wettbewerb der Regionen: Sie verbessert die Lebensqualität aller Bürger, steigert die Attraktivität des Standorts und eröffnet insgesamt neue ökonomische und soziale Entwicklungsperspektiven.

Projektziele

Ausgehend von den Chancen, die sich durch die strategische Anbindung des Diversitätsgedankens an die Stadtentwicklung für Klein- und Mittelstädten ergeben, stellten sich im Projekt folgende Fragen:

Wie bleiben Klein- und Mittelstädte auch unter den Bedingungen des demographischen Wandels attraktiv für junge Menschen, Familien und Unternehmen?

Kernfragen

Welche Chancen bietet dabei gesellschaftliche Vielfalt als Stadtentwicklungsfaktor mit Blick auf Ressourcen und Potenziale von Bürgern mit Migrationshintergrund?

Wie können diese Chancen für die Stadt- und Regionalentwicklung genutzt werden?

Welche Handlungsspielräume bestehen diesbezüglich in der kommunalen Entwicklungssteuerung?

Im Detail verfolgte „Diverse City“ drei Ziele:

- Potenziale und Kompetenzen von Menschen mit Migrationserfahrung sichtbar machen, um Ressourcen und Potenziale für die Stadtentwicklung in ihrer gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, kulturellen, ökologischen und räumlichen Dimension zu erschließen = **Sensibilisierung und Bewusstseinswandel im Umgang mit gesellschaftlicher Diversität in Klein- und Mittelstädten; Wertschätzung und Anerkennung von Vielfalt.**
- Strategische Umsetzung des Diversitätsgedankens in der kommunalen Praxis zur Potenzialnutzung in der Stadt- und Regionalentwicklung mit dem zentralen Ziel der Verankerung von Diversitätsstrategien als Querschnittsthema in der gesamtstädtischen Entwicklungsplanung = **Strategiebildung; inhaltliche und strukturelle Anbindung diversitätsrelevanter Themen an die strategische Stadt- und Regionalentwicklung; Strukturveränderungen; Aufbau und Weiterentwicklung von Netzwerkstrukturen; Etablierung von Dialog- und Kooperationsstrukturen; Top-Down-Ansatz mit Bottom-Up-Beteiligung.**
- Entwicklung eines Prozessmodells der diversitätsorientierten Stadt- und Regionalentwicklung, das die gewonnenen Erkenntnisse aus den strategischen Diversitätsaktivitäten in den Modellkommunen

Ziele

zusammenführt und den Prozess der Strategiebildung transparent macht = **Leitfaden für die Implementierung von Diversitätsprozessen in der kommunalen Praxis von Klein- und Mittelstädten; Integration von Diversitätsstrategien in die kommunale Entwicklungsplanung.**

Ein zentrales Anliegen von „Diverse City“ war es, mit diesen Zielen einen Beitrag zum Erhalt bzw. Steigerung der Attraktivität von Klein- und Mittelstädten für junge Menschen mit Migrationshintergrund zu leisten, um die Lebens- und Standortqualität von kleineren und mittelgroßen Kommunen unter den Bedingungen des demographischen Wandels zu erhalten.

Da mit den Projektzielen gesamtstädtische bzw. stadregionale Entwicklungspotenziale in den Blick genommen wurden, richtete sich „Diverse City“ an die gesamte Stadtgesellschaft, an Entscheidungsträger, Akteure, Stakeholder und Bürger mit und ohne Migrationshintergrund mit besonderem Fokus auf die Aktivierung und Partizipation von Bürgern mit Migrationserfahrung an der gemeinsamen Zukunftsgestaltung.

Zielgruppen

In der Praxis vor Ort bedeutete die Umsetzung der Projektziele die Initiierung kommunaler Diversitätsprozesse, die auf eine vorausschauende Entwicklung und Implementierung von Diversitätsstrategien als Teil der kommunalen Entwicklungssteuerung und ergebnisoffen ausgerichtet waren. Zunächst sind sie aber als Beginn kommunikativ-partizipativer Prozesse oder Diskurse über Diversitätspotenziale und deren strategischen Einsatz zur Gestaltung sozialer und ökonomischer Herausforderungen in Klein- und Mittelstädte zu verstehen, die über das Projektende hinaus gehen. Im Sinne einer nachhaltigen und zukunftsgerichteten Stadtentwicklung, die langfristige kommunale Perspektiven aufzeigt, strebt „Diverse City“ keine kurzfristigen Problemlösungen an, sondern verfolgt mit der strukturellen Verankerung des Diversitätsgedankens als Querschnittsaufgabe der Stadtentwicklung eine dynamische Langzeitstrategie. Die Gestaltung gesellschaftlicher Vielfalt wird somit als konstanter Bestandteil zukunftsweisender Stadtentwicklungsstrategien verstanden.

„Diverse City“ als kommunaler Diversitätsprozess

„Diverse City“ als bundesweites Innovationsprojekt

In der Konzeption von „Diverse City“ fand der v. a. in Großstädten stattfindende Perspektivenwechsel, Zuwanderer nicht vornehmlich defizitorientiert zu betrachten, sondern als Entwicklungschance zu begreifen, erstmals Eingang in den kommunalen Diskurs von Klein- und Mittelstädten. Zugleich erfolgte die strategische Verknüpfung des Diversity-Ansatzes mit den ökonomischen, sozialen, kulturellen und ökologischen Entwicklungszusammenhängen von Kommunen. Diese umfassende strategische Herangehensweise ist nicht nur im Kontext kleinerer Kommunen neu, sondern blieb bislang auch im großstädtischen Diskurs auf zumeist ökonomische Standortvorteile oder auf Aspekte der interkulturellen Öffnung der Verwaltung beschränkt und vernachlässigte die Relevanz von Diversität für die gesamte

Stadtgesellschaft und das Zusammenleben in ihr und damit für die gesamtstädtische Entwicklung.

Aufgrund des innovativen Projektansatzes besitzt „Diverse City“ einen stark anwendungsorientierten und explorativen Charakter. Als Modellprojekt, das eine Vorreiterrolle der Projektkommunen impliziert, analysierte und konkretisierte „Diverse City“ Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren für die strukturell-strategische Integration von Diversityansätzen an Prozesse der stadtreionalen Entwicklungssteuerung und stellt dieses Wissen anderen Kommunen zur Verfügung. Damit leistet das Projekt einen wichtigen Beitrag zur konzeptionellen Weiterentwicklung von Diversität als Potenzialfeld und Instrument der integrierten Stadt- und Regionalentwicklung.

Modellcharakter

„Diverse City“ in der kommunalen Praxis

Das Verbundprojekt „Diverse City“ wurde an sechs Standorten in sechs Bundesländern umgesetzt. Zum Projektverbund gehörten fünf Klein- und Mittelstädte und ein Landkreis (vgl. Abb. 3):

- Stadt Eutin, Kreis Ostholstein, Schleswig-Holstein
- Landkreis Neumarkt in der Oberpfalz (i.d.OPf.), Bayern
- Stadt Pirna, Landkreis Sächsische Schweiz – Osterzgebirge, Sachsen
- Stadt Überlingen, Landkreis Bodenseekreis, Baden-Württemberg
- Stadt Uelzen, Landkreis Uelzen, Niedersachsen
- Stadt Versmold, Kreis Gütersloh, Nordrhein-Westfalen.

Modellkommunen

Als Top-Down-Prozess erfolgte die Projektumsetzung unter Schirmherrschaft der Bürgermeister und des Landrates, die in ihrer Funktion als Prozessinitiatoren und -träger eine zentrale Bedeutung für die projektbegleitende Kommunikation und Präsentation von „Diverse City“ in der Stadt und nach außen hatten. Die fachliche, analytische und moderierende Begleitung wurde von je einem hauptamtlichen CJD-Projekt Koordinator und weiteren unterstützenden CJD-Mitarbeitern vor Ort gewährleistet. Die Gesamtkoordination fiel in den Aufgabenbereich des CJD Eutin und Hamburg.

Top-Down-Prozess

Die eingangs konstatierte Heterogenität der Klein- und Mittelstädte in Deutschland spiegelt sich auch im Spektrum der Projektstädte wider. Die Modellkommunen waren durch eine breite Palette unterschiedlicher lokalspezifischer Rahmenbedingungen hinsichtlich der Größe, der Lage im siedlungsstrukturellen Gefüge, der politischen und strukturellen Voraussetzungen sowie der demographischen und ökonomischen Situation und der Entwicklungsdynamiken gekennzeichnet (s. detaillierte Analyse, Abschnitt III). Die Auswahl der Standorte war an die Präsenz von CJD-Einrichtungen mit bereits etablierten Kooperationsbeziehungen im kommunalen und regionalen Gefüge gebunden.

Spezifische Ausgangsbedingungen

„Diverse City“ wurde in drei Phasen mit entsprechenden Forschungs- und Praxisanteilen umgesetzt, von denen sich v. a. die zweite und dritte zeitlich überschneiden. In der ersten Phase (Struktur-, Bedarfs- und Potenzialanalyse)

Projektphasen

wurden theoretische und empirisch-inhaltliche Grundlagen für die partizipativen Strategiebildungsprozesse in der zweiten Phase gelegt. Diese Prozesse wurden im begleitenden Monitoring und in der Evaluation vergleichend analysiert und reflektiert. Aus den Ergebnissen wurde abschließend ein übertragbares Strategiemodell der diversitätsorientierten Stadtentwicklung für Klein- und Mittelstädte erarbeitet (vgl. auch Abb. 5). Das Verbundprojekt wurde im Zeitraum vom 01.01.2009 bis 31.12.2011 umgesetzt und durch das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) aus Mitteln des Europäischen Integrationsfonds (EIF) kofinanziert.

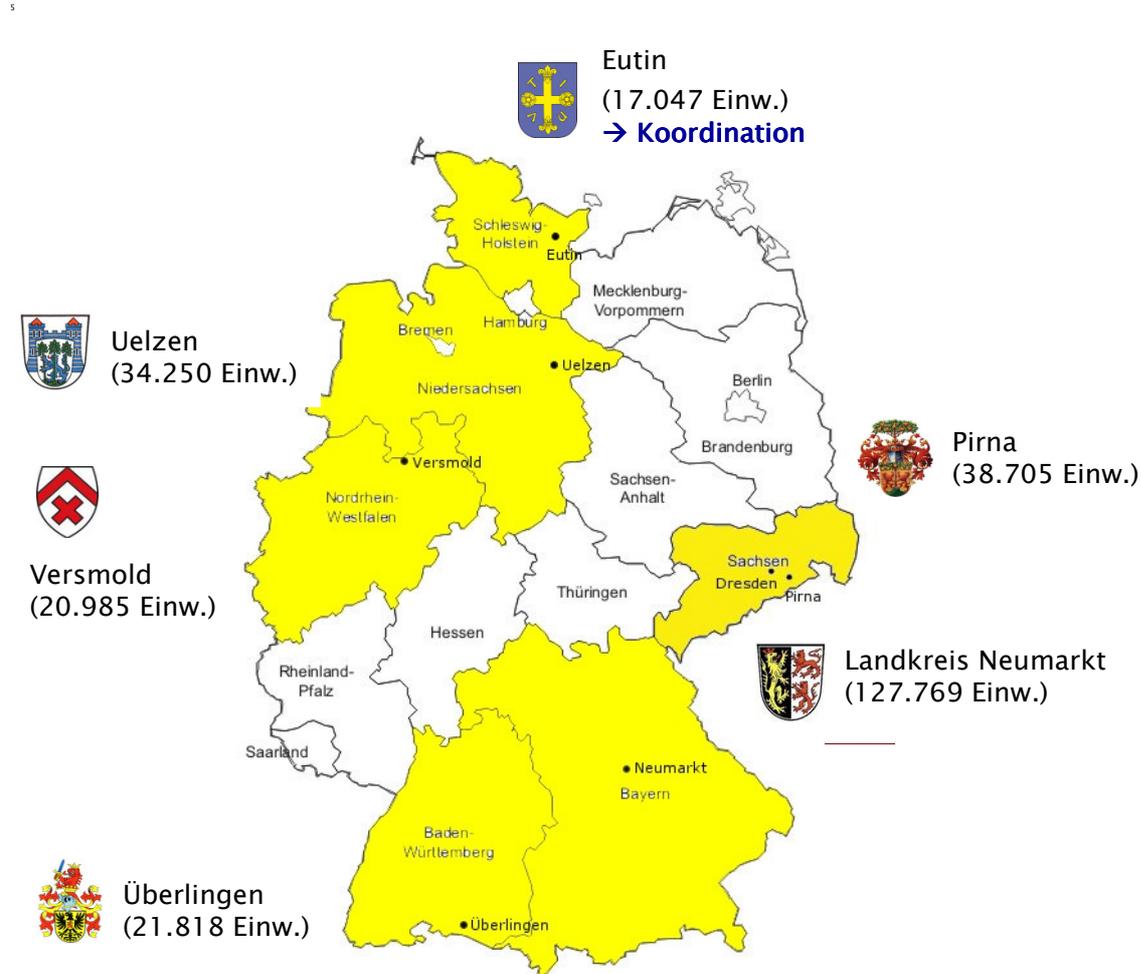


Abb. 3: Projektstandorte und -koordination (Einwohnerzahlen: Stand 31.12.2010).

1. Struktur-, Bedarfs- und Potenzialanalyse

Auf Grundlage einer Aufbereitung des aktuellen Forschungsstandes startete „Diverse City“ parallel an allen sechs Projektstandorten mit einer umfangreichen Analysephase, in der lokale Struktur- und Kontextbedingungen der beteiligten Städte erfasst und relevante Diversitätsthemen identifiziert wurden. Zunächst wurde von den Projektkoordinatoren vor Ort ein **Strukturprofil** erstellt, welches die **strukturellen Ausgangsbedingungen der jeweiligen Projektstadt** abbildete hinsichtlich derer

- Größe und Lage im siedlungsstrukturellen Gefüge
- demographischer und ökonomischer Entwicklung
- Migrations- und Integrationsstrukturen (Bürger mit Migrationshintergrund, integrations- / diversitätsbezogene Aktivitäten)
- kommunalpolitischer Voraussetzungen (Diversitätsbewusstsein, politische Steuerung / Kultur, Stadtentwicklungspolitik)
- Vernetzungs- und Dialogstrukturen (Akteurskonstellationen, Gremien, Netzwerke, Foren)

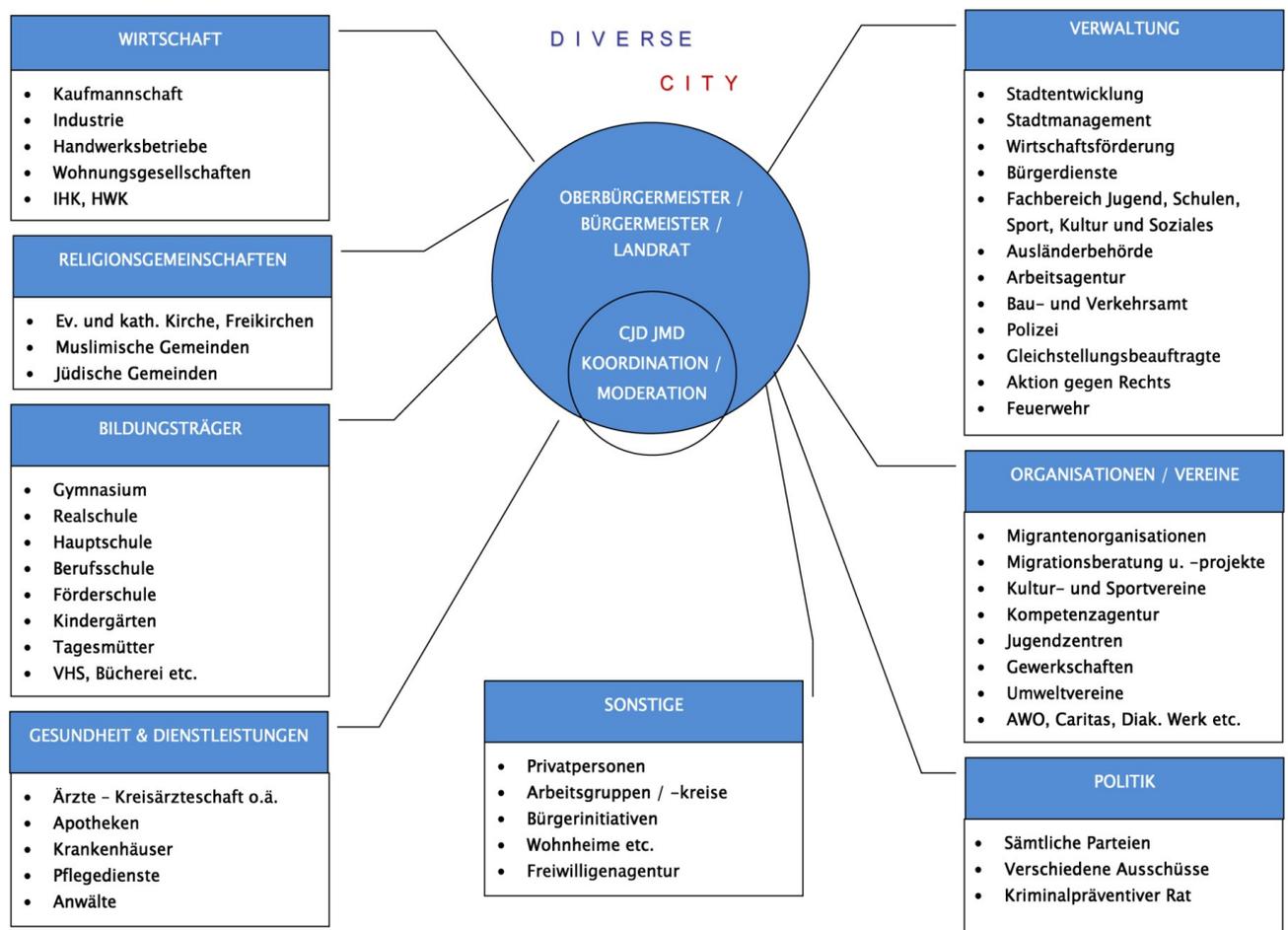


Abb. 4: Tätigkeitsbereiche der befragten Akteure (ergänzt nach Stoyan Dimitrov, Projektkoordination Pirna).

Parallel erfolgte seitens der Projektkoordinatoren vor Ort eine qualitative Datenerhebung mit explorativen Einzel- und Fokusgruppeninterviews, die sich an Bürger und Akteure mit und ohne Migrationshintergrund richtete. Insgesamt wurden in den Projektstädten und im -landkreis **466 Bürger mit Zuwanderungsgeschichte** (insb. Drittstaatsangehörige, 77 %) sowie **237 kommunale und regionale Akteure** aus den in Tabelle 3 dargestellten Tätigkeitsbereichen befragt.

Gesellschaft	105
Verwaltung	48
Wirtschaft	38
Kultur	18
Politik	14
Religion	11
Andere	3
SUMME	237

Tab. 3 Interviews nach Tätigkeitsbereichen der Gesprächspartner.

Die Einzelinterviews wurden als leitfadengestützte (Experten)Interviews geführt, die Fokusgruppeninterviews waren als Gruppendiskussionen anhand einzelner Leitfragen angelegt. Bei Bürgern mit Migrationshintergrund standen Fragen nach ihren individuellen Bedarfen und Potenzialen, ihrer aktuellen Lebenssituation und nach der subjektiv empfundenen Lebensqualität im Mittelpunkt. Dabei wurden alle städtischen Lebensbereiche berücksichtigt, wie Ökonomie, Gesellschaft und Soziales/ Sozialraum/ Zusammenleben, Kultur und Ökologie. Lokale und regionale Akteure und Entscheidungsträger wurden nach den Potenzialen und Bedarfen von Bürgern mit Migrationsgeschichte sowie nach ihren eigenen Diversitätserfordernissen befragt, d. h. nach Bedarfen im Umgang mit Zuwanderern in ihrem Tätigkeitsbereich. Weiterhin wurde gefragt, welche Potenziale gesellschaftlicher Diversität sie für die Stadtentwicklung unter den demographischen Perspektiven sehen und welche strukturellen Rahmenbedingungen gegeben sein müssten, um diese zu nutzen.

Befragungsthemen

Der erste Schritt der Analyse diente nicht nur der Gewinnung erster Erkenntnisse zu lokalen bzw. stadtreionalen Struktur- und Kontextbedingungen und Chancen gesellschaftlicher Diversität in der Stadt- und Regionalentwicklung aus Sicht der Befragten, sondern auch dazu, die befragten Akteure für Diversitätsbelange bzw. für die Belange von Migranten und deren Potenziale zu sensibilisieren und damit die Grundlage für die weitere Auseinandersetzung mit dem Thema im städtischen Diskurs und die Initiierung des Diversitätsprozesses sowie die Strategiebildung zu schaffen. Darüber hinaus lag ein besonderer Fokus auf der Identifikation attraktiver Faktoren für junge Zuwanderer, da gerade diese Bevölkerungsgruppe den Städten vor dem Hintergrund des demographischen Wandels neue Chancen eröffnet, ihre Wettbewerbsfähigkeit unter den Bedingungen einer zunehmenden Standortkonkurrenz zu erhöhen.

Ziele

Die Projektkoordinatoren und Schirmherren unterstützten den Sensibilisierungsprozess durch eine breite Informationsvermittlung zum Projektthema in Form zahlreicher Vorgespräche und Projektvorstellungen in städtischen und regionalen Gremien, Netzwerken, Ausschüssen und bei Privatpersonen, auch außerhalb von Befragungssituationen, um auf diese Weise den Wirkungsbereich von „Diverse City“ zu erhöhen, eine breite

Öffentlichkeit zu erreichen und damit Zugang zu weiteren Experten und Bürgern zu gewinnen.

2. Strategieentwicklung

Für die Entwicklung von Diversitätsstrategien als Teil der Stadt- und Regionalentwicklung wurden die Befragungsergebnisse in den Partnerstädten und im Landkreis auf der Grundlage bereits bestehender Handlungsempfehlungen, Studien und aktueller Fachdiskurse aufbereitet und den Bürgermeister*innen und Stadtvertreter*innen bzw. dem Landrat, den kommunalen Akteuren und Bürgern vorgestellt, die Ergebnisse vertieft und die weitere Vorgehensweise bzw. Bearbeitung der identifizierten Diversitätspotenziale diskutiert. Der Prozess der Strategie- und Netzwerkbildung in seiner inhaltlichen und organisationsstrukturellen Ausgestaltung war ergebnisoffen angelegt und entsprach in seinen Zielen, Handlungsfeldern, Maßnahmen- und Projektplanungen sowie den Formen der Zusammenarbeit und der Kommunikation den Interessenschwerpunkten und Einschätzungen der jeweiligen Akteure und Bürger unter der Berücksichtigung lokaler Strukturkontexte und Handlungsoptionen. Insgesamt waren an den Projektstandorten ca. 240 Akteure und Bürger aus allen städtischen Bereichen längerfristig an der Strategieentwicklung beteiligt; 30 % der Beteiligten besaß einen Migrationshintergrund. Dies entspricht einem Durchschnitt von etwa 40 Beteiligten je Standort. Die Bereiche waren dabei zahlenmäßig unterschiedlich stark vertreten. Folglich setzten die Projektstädte unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte und wählten unterschiedliche Beteiligungs- und Organisationsformen.

Agenda-Setting

Kommunaler Diskurs
als ergebnisoffener
Prozess der
Strategiebildung

Die Projektkoordinatoren des CJD übernahmen die Organisation und Moderation der kommunalen Diskurse sowie die begleitende Öffentlichkeitsarbeit und standen den Akteuren bei Bedarf beratend zur Seite. Die Initiierung der lokalen Diversitätsprozesse erfolgte durch die Bürgermeister*innen und Stadtvertreter*innen, die das Projekt und die bisherigen Ergebnisse in die einzelnen Fachabteilungen, politischen und sozialen Gremien sowie in die Öffentlichkeit transportierten. An dieser Stelle wurde bereits ein wichtiger Schritt zur strategischen Verankerung der Diversitätsansätze als Querschnittsaufgabe der Kommunalentwicklung und -politik geleistet. In der Phase der Strategie- und Netzwerkbildung wurden die Ergebnisse der Zusammenarbeit seitens der Projektkoordinatoren kontinuierlich mit den Beteiligten und Stadtvertreter*innen rückgekoppelt, diskutiert und dokumentiert.

Um einen möglichst großen Teil der Stadtgesellschaft zu erreichen, wurden insbesondere zu Beginn im Rahmen der Vorstellung der Befragungsergebnisse und auch im Laufe der Entwicklungsprozesse durch weitere Projekt- und Ergebnispräsentationen und direkte Ansprachen von Gremien und Netzwerken aus allen städtischen Bereichen Partner für die gemeinsame Arbeit an der

Ziele

Entwicklung von Diversitätsstrategien gewonnen und die Formen der Zusammenarbeit abgestimmt. So konnte eine breite Beteiligung umgesetzt sowie vorhandene Netzwerke genutzt und weiterentwickelt werden. Der Strategiebildungsprozess diente dazu, Wege der Potenzialnutzung von Bürgern mit Zuwanderungsgeschichte für die Stadt- und Regionalentwicklung aufzuzeigen und gleichzeitig Strukturveränderungen anzuschließen, um Diversität als Querschnittsthema der Stadt- und Regionalentwicklung zu verankern.

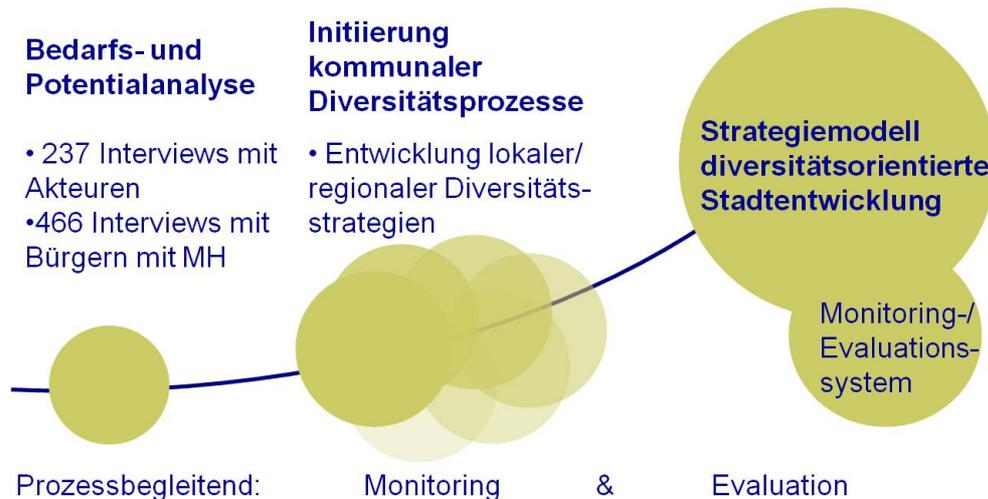


Abb. 5: Projektkonzeption und methodische Umsetzung.

3. Umsetzung, Monitoring und Evaluation, Transfer

Die Umsetzung des Strategieprozesses wurde in Inhalt und Organisation von den CJD-Projektkoordinatoren dokumentiert und bewertet (Monitoring und Evaluation). Mit dem Monitoring als deskriptiver Beobachtungsanalyse konnten Aussagen zu inhaltlichen Schwerpunkten, Organisationsstrukturen und deren Entwicklung im Zeitverlauf getroffen und vor dem Hintergrund der lokalen Rahmenbedingungen analysiert werden. Durch die begleitende Evaluation konnten gleichzeitig Erfolgsfaktoren und Hemmnisse bei der Prozessumsetzung identifiziert sowie die Wirkung und die Effizienz der eingesetzten Strategien bzw. Instrumente beurteilt werden.

Der Gesamtprozess der Strategieentwicklung wurde ebenfalls von den beteiligten Akteuren und Bürgern mit Migrationsgeschichte bewertet. Dies erfolgte zum einen prozessbegleitend in der Diskussion, zum anderen durch deren standardisierte Befragung. Die Vorgehensweise ermöglichte Korrekturen, Modifikationen oder auch die Verstetigung während der Zusammenarbeit. Die Monitoring- und Evaluationsberichte sind Grundlage der Ausführungen in Abschnitt III bis V.

Auf der Grundlage der Monitoring- und Evaluationsergebnisse wurde abschließend ein „Prozessmodell der diversitätsorientierten Stadtentwicklung“ (s. unter V.2.) erarbeitet, das Rahmenbedingungen, Erfolgsfaktoren und Instrumente für die Implementierung von Diversitätsprozessen in der

kommunalen Praxis von Klein- und Mittelstädten zusammenführt. Es stellt einen organisatorischen Rahmen für die Strategiebildung und damit der strategisch-strukturellen Verankerung des Diversitätsgedankens in Prozesse der Stadt- und Regionalentwicklung zur Verfügung. Als Bestandteil des Modells wurde ein Monitoring- und Evaluationssystem entwickelt, welches Standards zur Beobachtung und Bewertung von Diversitätsprozessen umfasst.

Projektbegleitende Öffentlichkeitsarbeit

Ein zentraler Bestandteil der Projektumsetzung war die Öffentlichkeitsarbeit. Da es sich beim Projektthema um einen weitgehend neuen Gedanken bzw. Ansatz für Klein- und Mittelstädte und deren Bevölkerung handelte, stellte die kontinuierliche Berichterstattung in der lokalen und regionalen Presse einen wichtigen Beitrag zur Information und Ansprache der gesamten Stadtgesellschaft dar. Zudem konnten auf diese Weise weitere Akteure für die Beteiligung gewonnen werden.

Um Vielfalt in den Projektstädten positiv zu besetzen, wurde an allen Projektstandorten, wenngleich unterschiedlich, ein öffentlicher Diskurs über Zuwanderung und Zukunftsentwicklung initiiert, der sich an die gesamte Stadtgesellschaft richtet und daher eine breite Akzeptanz in den Kommunen erfordert. In diesem Diskurs schafft Öffentlichkeitsarbeit Transparenz, stärkt das Partizipationsinteresse von Bürgern an der Stadtentwicklung und ist damit essentiell für eine nachhaltige Verankerung des Diversitätsgedankens in den Kommunen.

Projektkoordination Eutin

Das CJD Eutin und Hamburg übernahm in seiner Funktion als Gesamtkoordinator des Projektes die methodische und organisatorische Begleitung. Dies umfasste die Konzipierung aller eingesetzten Analyse- und Befragungsinstrumente in Abstimmung mit den Projektkoordinatoren an den Standorten und die vergleichende Auswertung der Dokumentations- und Fragebögen sowie Interviewergebnisse.

Im Rahmen von insgesamt neun Projekttreffen in allen Modellkommunen erfolgte die kontinuierliche Reflexion, Bewertung und Diskussion der inhaltlichen und organisatorischen Projektumsetzung und der Zwischenergebnisse. An den Koordinationstreffen waren ebenfalls die jeweiligen Stadtvertreter bzw. Schirmherren des örtlichen Projektes sowie lokale Pressevertreter beteiligt, um sich über den aktuellen Projektstand im Verbund und an den jeweiligen Standorten zu informieren. Über die Projektgrenzen hinaus wurde im Rahmen der bundesweiten Fachkonferenz „Perspektive Vielfalt – Auf dem Weg zu einer mittelstädtischen Diversitätspolitik“ in Berlin zum einen der überregionale Austausch der Bürgermeister/ Stadtvertreter ermöglicht, zum anderen konnten die Chancen einer diversitätsorientierten Stadt- und Regionalentwicklung in Klein- und Mittelstädten mit Vertretern aus Landes- und Bundespolitik, Wissenschaft und Praxis diskutiert werden.

Austausch im Projekt

Auszeichnung

Im November 2011 gewann „Diverse City“ den erstmals verliehenen „Deutschen Diversity Preis“, initiiert von der Firma Henkel, McKinsey & Company und dem Magazin Wirtschaftswoche und unterstützt von der „Charta der Vielfalt“. Ziel des Preises ist es, herausragende Beispiele für praktizierte Diversity zu prämiieren, um die Relevanz des Themas zu unterstreichen und andere zur Nachahmung zu ermutigen. Geehrt werden Arbeitgeber, Persönlichkeiten und innovative Projekte für eine Kultur der Vielfalt.

In der Kategorie ‚Innovativste Diversity Projekte Deutschlands‘ werden Vorhaben ausgezeichnet, die Diversity oder Diversity-Management auf innovative Art voranbringen und Diversity-Maßnahmen wirksam einsetzen. „Diverse City“ beeindruckte die Jury vor allem aufgrund seines umfassenden strategischen Ansatzes und seiner Relevanz für die Gesellschaft.

III. DIVERSITÄTSSTRATEGIEN IN DER KOMMUNALEN PRAXIS

Die initiierten Diversitätsprozesse vor Ort sind im Kontext der lokal vorherrschenden Strukturbedingungen zu sehen. Die Projektkommunen spiegeln in ihren Strukturmerkmalen die generelle Heterogenität von Klein- und Mittelstädten hinsichtlich der Größe, der Lage, der demographischen und ökonomischen Situation, der Präsenz von Bürgern mit Migrationshintergrund und der politischen Voraussetzungen etc. wider. Gekennzeichnet durch unterschiedliche Entwicklungsdynamiken und -perspektiven, besitzen sie jeweils spezifische Ausgangsbedingungen und Handlungsspielräume bei der Entwicklung von Diversitätsstrategien. Dementsprechend wählten die Modellkommunen unterschiedliche Vorgehensweisen, inhaltliche Schwerpunkte und Organisationsformen bei der Umsetzung der Diversitätsprozesse vor Ort. In ihrem Charakter als offene Prozesse, die von den CJD-Projektkoordinatoren lediglich fachlich-moderierend begleitet wurden, sind die entwickelten Strategien als „Strategien der Beteiligten“ zu verstehen, welche vor dem Hintergrund der lokalen Strukturkontexte und der gewonnenen Erkenntnisse aus der Bedarfs- und Potenzialanalyse zu Beginn des Projektes zu sehen sind.

Trotz der heterogenen Ausgangssituationen bleiben die Herausforderungen der Modellkommunen im demographischen Wandel gleich: die Sicherung der Standort- und Lebensqualität zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und damit auch die Standortbindung und der Gewinn jüngerer Menschen für die Klein- und Mittelstädte, insbesondere junger Menschen mit Migrationshintergrund. Die entwickelten Diversitätsstrategien sind dahingehend als individuell-lokale Wege zu verstehen, den Herausforderungen zu begegnen. Als Beitrag zu einer zukunftsorientierten Stadtentwicklung zielen sie auf eine nachhaltige Verankerung der Diversity-Ansätze auf kommunal- bzw. stadtentwicklungs-politischer Ebene ab.

1. Strukturelle Rahmenbedingungen der Modellkommunen⁵

Bei vergleichender Betrachtung der Projektkommunen lassen sich die Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den Strukturkontexten auf der Basis (statistischer) Kennzahlen und Typisierungen näher bestimmen. Die Tabelle vier enthält eine erste Übersicht der Modellstädte anhand ausgewählter Strukturmerkmale und ermöglicht ihre Verortung in einem größeren struktur- und entwicklungsdynamischen Rahmen. In den Ausführungen zu den Projektstandorten in Kapitel zwei werden diese durch die detaillierten Strukturprofile jeder Projektstadt ergänzt, um ein umfangreicheres Bild der jeweiligen Ausgangslagen zu zeichnen.

Strukturmerkmale

⁵ Der Landkreis Neumarkt i.d.OPf. wird zu Vergleichen herangezogen, wenn dies die Datenverfügbarkeit ermöglicht.

Zunächst lassen sich die beteiligten Kommunen in ihrer Größe, Funktion, Lage im Raumgefüge und siedlungsstrukturellen Prägung unterscheiden. Der überwiegende Teil der Modellstandorte ist gemäß ihrer Größe und Funktion als kleinere Mittelstädte klassifiziert, Ausnahme bildet hier Eutin als größere Kleinstadt. Als regionale Zentren nehmen die Klein- und Mittelstädte über die Versorgung der eigenen Bevölkerung hinaus spezifische überörtliche Versorgungsfunktionen für ihr Umland wahr. Im Sinne der raumordnerischen Funktionszuweisung im deutschen Städtesystem handelt es sich bei allen Kommunen um Mittelzentren, welche mit ihrer Infrastrukturausstattung die Daseinsvorsorge der Bevölkerung mit Gütern und Dienstleistungen des kurz- und mittelfristigen Bedarfs in ihrem Verflechtungsbereich sicherstellen. Im Vergleich zu Unterzentren, die lediglich die Grundversorgung ihrer Bevölkerung gewährleisten, verfügen Mittelzentren über umfangreichere Angebote der sozialen Infrastruktur.

Stadt Landkreis	Einw.zahl	Stadttyp	Zentralörtliche Funktions- zuweisung	Lage/ Siedlungsstrukturelle Prägung
Eutin Kreis Ostholstein	17.047	Größere Kleinstadt	Mittelzentrum	Peripher, überwiegend städtisch Ländlicher Kreis im verstäderten Raum
Lk Neumarkt/ OPf.	127.769	--	--	Ländlicher Kreis im verstäderten Raum
Pirna Lk Sächsische Schweiz – Osterzgebirge	38.705	Kleinere Mittelstadt	Mittelzentrum	Zentral, überwiegend städtisch Verdichteter Kreis im Agglomerationsraum
Überlingen Lk Bodenseekreis	21.818	Kleinere Mittelstadt	Mittelzentrum	Peripher, teilweise städtisch Verdichteter Kreis im verstädertem Raum
Uelzen Lk Uelzen	34.250	Kleinere Mittelstadt	Mittelzentrum	Peripher, teilweise städtisch Ländlicher Kreis geringer Dichte
Versmold Kreis Gütersloh	20.985	Kleinere Mittelstadt	Mittelzentrum	Zentral, teilweise städtisch hochverdichteter Kreis im Agglomerationsraum

Tab. 4: Ausgewählte Strukturmerkmale der am Projekt beteiligten Klein- und Mittelstädte (Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis): Einwohnerzahlen 31.12.2010; laufende Raumbesichtigung des Bundesinstitutes für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR): Siedlungsstrukturelle Stadt- und Gemeindetypen 2009, Siedlungsstrukturelle Kreistypen 2009).

Die Betrachtung der Modellkommunen in ihren stadtreionalen Zusammenhängen zeigt, dass sie, gemessen an der Bevölkerungsdichte und am Siedlungsflächenanteil, ausschließlich „teilweise bis überwiegend städtisch geprägt“ sind. Hinsichtlich ihrer Lage im Raum (potenziell erreichbare Tagesbevölkerung auf regionaler/ großräumiger Betrachtungsebene) ergibt sich ein ausgeglichenes Bild aus peripher und zentral gelegenen Klein- und Mittelstädten. Es lässt sich festhalten: in ihrer siedlungsstrukturellen Prägung weisen alle Projektstädte Gemeinsamkeiten auf und sind teilweise bis überwiegend städtisch geprägt, hingegen unterscheiden sie sich in der Lage im peripheren und zentralen Raum. Zieht man die strukturelle Prägung der jeweiligen (Land)Kreise hinzu, liegt Uelzen nach der Definition des BBSR⁶ im ländlichen Raum, die Städte Eutin und Uelzen verfügen über ein ländlich geprägtes Umland, wohingegen die Städte Pirna, Überlingen und Versmold durch ein verstärkt städtisches Umland charakterisiert sind. Der Landkreis Neumarkt i.d.OPf. ist ebenfalls ländlich geprägt und verfügt über eine zentrale Lage im Freistaat Bayern. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Projektstädte, ungeachtet ihrer Lage im Raum, eher städtisch geprägt sind.

**Lage und siedlungs-
strukturelle Prägung**

Bei vergleichender Betrachtung der Projektkommunen nach deren Verflechtungsbeziehungen mit Großstadtregionen, ist festzustellen, dass ausschließlich die Städte Überlingen und Uelzen außerhalb von Großstadtregionen liegen. Eutin und Versmold befinden sich im äußerem Pendlereinzugsbereich der umliegenden Großstadtregionen Hamburg/ Lübeck/ Kiel und Bielefeld/ Osnabrück/ Münster, die Stadt Pirna ist als Ergänzungsgebiet zur Kernstadt (Dresden) klassifiziert. Der Landkreis Neumarkt i.d.OPf. befindet sich im Dreieck der Verdichtungsräume Nürnberg/ Fürth/ Erlangen, Regensburg und Ingolstadt und ist Teil der Metropolregion Nürnberg.

Trotz teils ähnlicher Strukturbedingungen unterscheiden sich die Kommunen maßgeblich in ihrer demographischen und wirtschaftlichen Entwicklungsdynamik und im Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund (vgl. Tab. 5).

**Demographie und
Wirtschaft**

Im Hinblick auf die demographische Ausgangssituation bilden die Modellkommunen eine zunächst relativ homogene Gruppe. Mit Ausnahme der Stadt Pirna, die dem Demographietyp 4 zugeordnet werden, gehören die restlichen Kommunen zum Demographietyp 1. Trotzdem zeigt sich in den Städten des Typs 1 eine unterschiedliche Bevölkerungsdynamik. Als einzige Stadt im Projektverbund lässt sich Pirna als „Schrumpfende und alternde Stadt und Gemeinde mit hoher Abwanderung“ einordnen. Für Städte des Typs 4 bleibt festzuhalten, dass diese generell durch starken Bevölkerungsrückgang bei gleichzeitiger Bevölkerungsalterung und geringem ökonomischem Potenzial gekennzeichnet sind. Allerdings zeigen Kommunen dieses Typs je

Demographietypen

⁶ Bundesamt für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung.

nach Größe und räumlicher Lage sehr heterogene demographische und wirtschaftliche Entwicklungstendenzen. Charakteristisch für die „Stabilen Mittelstädte und regionalen Zentren mit geringem Familienanteil“ (Typ 1) sind neben dem geringen Familienanteil die stabile Bevölkerungsentwicklung, die durchschnittliche Alterung sowie deren bedeutende Rolle als Wirtschaftsstandorte und der vergleichsweise hohe Wanderungssaldo bei den Bildungswanderern und Berufseinsteigern, die moderate Bevölkerungsgewinne zur Folge haben.

Nimmt man aber die Entwicklungsverläufe der letzten Jahre in den Blick, zeigt sich innerhalb des ersten Typs ein weit differenzierteres Bild. So weisen die Städte Eutin und Versmold eine stabile Bevölkerungsentwicklung auf, während Überlingen und der Landkreis Neumarkt i.d.OPf. durch Wachstumstendenzen gekennzeichnet sind, Uelzen hingegen einen Rückgang der Bevölkerungszahlen zu verzeichnen hat (2004–2009). Die demographischen Trends in Pirna entsprechen in ihrer Ausprägung „wachsend“ und „schrumpfend“ dagegen ihren Demographietypen.

Stadt/ Landkreis	Demo- graphietyp ¹	Demographische Entwicklung ²	Wirtschaftliche Entwicklung ³	Ausländer- anteil in % ⁴	Anteil MmMH in % ⁵
Eutin	Typ 1	stabil bis leicht wachsend	stagnierend bis sinkend	5,1	ca. 11,1
Lk Neumarkt/ OPf.	--	wachsend	prosperierend	3,9 (2008)	ca. 15,5
Pirna	Typ 4	schrumpfend	stagnierend bis steigend	1,6	ca. 7–8
Überlingen	Typ 1	wachsend	prosperierend	9,0	ca. 19
Uelzen	Typ 1	schrumpfend	stagnierend	3,9	ca. 15
Versmold	Typ 1	stabil bis leicht wachsend	stagnierend	8,6	ca. 25

Tab. 5: Demographische und ökonomische Entwicklungstendenzen und Diversitätskennzahlen der Projektkommunen (Quelle: ¹Kommunaldaten 2009, Wegweiser Kommune, Bertelsmann Stiftung; laufende Raumbearbeitung des Bundesinstitutes für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR): ²Wachsende/ schrumpfende Gemeinden 2009 (Bevölkerungsentwicklung 2004–09, Wanderungssaldo 2007–09), ³Wachsende/ schrumpfende Gemeinden 2009 (Arbeitsplatzentwicklung 2004–09, Arbeitslosenquote Durchschnitt 2008/09, Realsteuerkraft Durchschnitt je Einwohner 2008/09, Kaufkraft je Einwohner 2008; Kommunaldaten 2004–09, Wegweiser Kommune, Bertelsmann Stiftung; Entwicklung der Erwerbstätigenquote 2004–09; ⁴Daten der kommunalstatistischen Ämter und der statistischen Landesämter 2009; ⁵Daten der kommunalstatistischen Ämter und der statistischen Landesämter 2009 plus Schätzungen lokaler Experten).

Hinsichtlich der ökonomischen Entwicklungsdynamiken der Modellkommunen lässt sich ein Zusammenhang mit der Entwicklung der Bevölkerungszahlen feststellen. Die Städte Überlingen sowie der Landkreis Neumarkt i.d.OPf. verzeichnen als Wirtschafts- und Dienstleistungsstandorte mit größerem ökonomischem Potenzial ebenso eine positive Bevölkerungsentwicklung durch Wanderungsgewinne. Im Vergleich zeichnen sich die ökonomisch weniger

Ökonomie

leistungsstarken Städte Eutin, Pirna und Uelzen durch stabile bzw. zurückgehende Bevölkerungszahlen und durch Wanderungsverluste aus.

Die ökonomischen Entwicklungsperspektiven werden darüber hinaus durch die spezifischen sektoralen Branchen- und damit Arbeitsplatzstrukturen vor Ort bestimmt. Insgesamt haben alle Kommunen im Projekt einen Anstieg der Dienstleistungsanteile und einen kontinuierlichen Rückgang des produzierenden Gewerbes zu verzeichnen, mit Ausnahme der Stadt Uelzen mit einem leichten Anstieg. Dennoch zeigen sich in den sektoralen Wirtschaftsstrukturen vor Ort deutliche Unterschiede. Während Eutin mit 89 % den höchsten Anteil der Beschäftigten im Dienstleistungssektor (Schwerpunkt: stark saisonal geprägte Tourismuswirtschaft; Verwaltungsdienstleistungen) und mit 10,8 % den niedrigsten Anteil der Beschäftigten im produzierenden Gewerbe besitzt, weisen alle anderen Projektkommunen und der Landkreis Neumarkt i.d.OPf. deutlich geringere Werte im Dienstleistungsbereich auf. Gerade in den Städten Vermold (Fleischindustrie), Überlingen (Hightech- und Rüstungsindustrie) und dem Landkreis Neumarkt i.d.OPf. (Baugewerbe, Metall- und Elektroindustrie, Handwerk) ist das produzierende Gewerbe anteilig stärker vertreten (WEGWEISER KOMMUNE, BERTELSMANN-STIFTUNG, 2004-2009).

Ein weitaus vielfältigeres Bild der beteiligten Kommunen zeigt sich bei der Betrachtung der Migrantenanteile. Gemeinsam ist ihnen, dass der Anteil der Personen mit Migrationshintergrund um ein Vielfaches höher ist als der statistisch erhobene Anteil der Personen mit nicht-deutscher Staatsangehörigkeit (Ausländer) (vgl. Tab. 5). Dennoch unterscheiden sich sowohl die Ausländeranteile als auch die Anteile der Bürger mit Migrationshintergrund in den Partnerkommunen stark. Ursache hierfür sind die jeweiligen Migrationsprozesse und -geschichten der Projektstandorte, die im Kontext wirtschaftlicher, politischer und historischer Entwicklungen zu sehen sind. Hinsichtlich der Ausländeranteile verzeichnen die Städte Überlingen und Vermold mit einem Anteil von 9,0 % und 8,6 % die höchsten Werte. Im Mittelfeld bewegt sich Eutin mit einem Anteil von 5,1 %. Der Anteil der Ausländer in Uelzen ist mit 3,9 % geringer. Im Landkreis Neumarkt i.d.OPf. ist der Anteil der Bürger ohne deutschen Pass mit 3,9 % ebenfalls gering. Lediglich in der Stadt Pirna ist er mit 1,6 % noch niedriger. Zieht man jedoch die geschätzten Anteile der Menschen mit Migrationshintergrund heran, wird deutlich, dass Diversität in den beteiligten Klein- und Mittelstädten und dem Landkreis Neumarkt i.d.OPf. zur städtischen bzw. regionalen Realität gehört und deren ressourcenorientierte Gestaltung, ebenso wie in Großstädten und Metropolen, als ein wichtiges Zukunftsthema der gesamtstädtischen und regionalen Entwicklung noch stärker in das öffentliche Bewusstsein gerückt werden muss.

**Bürger mit
Migrations-
hintergrund**

Lokale Migrationsprozesse haben zudem Einfluss auf die Zusammensetzung von Migrantengruppen in Bezug auf ihre Herkunft. Insgesamt ist die Gruppe der Bürger mit Migrationshintergrund in allen Klein- und Mittelstädten sehr heterogen, dennoch unterscheiden sie sich in den Anteilen der größten Zuwanderungsgruppen. Im industriell geprägten Versmold sowie im Landkreis Neumarkt i.d.OPf. als Standorte des produzierenden Gewerbes bilden ehemalige Gastarbeiter die größte Migrantengruppe. Auch an dem Standort Uelzen trifft dies in Teilen zu, wenngleich Zuwanderung nach Uelzen weniger nach bestimmten Wirtschaftsbranchen erfolgte. Auch in Überlingen sind im Zuge der Anwerbungsabkommen in den 1950er und 1960er Jahre Gastarbeiter zugewandert. Jedoch ist die Stadt Überlingen ebenfalls durch eine lange Flüchtlingstradition im Rahmen der Zuwanderung von (Spät-) Aussiedlern sowie der Aufnahme von Asylsuchenden gekennzeichnet, ähnlich wie die Modellkommunen Eutin und Uelzen. In Überlingen stellen EU-Bürger mit 37,5 % die größte Zuwanderungsgruppe, ebenso wie im Landkreis Sächsische Schweiz – Osterzgebirge⁷. Hier sind Zuwanderer aus Tschechien zahlenmäßig am stärksten vertreten, was auf die räumliche Nähe zum Nachbarland zurückzuführen ist. In der ehemaligen DDR kamen mit dem Abschluss von Staatsverträgen viele Vertragsarbeiter nach Ostdeutschland, v. a. aus Vietnam und den osteuropäischen Ländern wie Polen und Ungarn. Dies zeigt sich auch in Pirna bzw. im Landkreis an den Bevölkerungsstrukturen.

2. Diversitätspotenziale:⁸ Ergebnisse der Erhebung in Klein- und Mittelstädten

Auf Grundlage statistischer Daten konnten die jeweiligen strukturellen Ausgangsbedingungen der Modellstädte skizziert und allgemeine Tendenzen der demographischen und ökonomischen Entwicklungsverläufe und -perspektiven herausgearbeitet werden. Doch worin bestehen nun die Chancen gesellschaftlicher Vielfalt bzw. die Potenziale von Bürgern mit Migrationsgeschichte als Stadtentwicklungsfaktor für den Erhalt der Lebens- und Standortqualität unter den Bedingungen der demographischen Veränderungen? Diese Frage war Gegenstand der Bedarfs- und Potenzialanalyse zu Projektbeginn. Folgende Diversitätspotenziale ergaben sich bei der Gesamtbetrachtung aller Projektstandorte aus Sicht der befragten Akteure und Bürger mit und ohne Migrationshintergrund:

Ergebnisse der
Bedarfs- und
Potenzialanalyse

(1) Image und Stadtgesellschaft: In allen Projektstädten wurde deutlich, dass die Vielfalt der Bevölkerung im öffentlichen Leben nicht sichtbar wird – und zwar unabhängig von ihrem tatsächlichen Bevölkerungsanteil. So äußerten Befragte mit Migrationserfahrung, dass sie sich kaum wahrgenommen fühlen oder dass sie nicht auffallen möchten. Insbesondere von jungen Interviewpartnern wurde zudem häufig bedauert, dass das Leben in den Klein- und

⁷ Aussagen zu Herkunftsländern sind lediglich auf Landkreisebene möglich.

⁸ Bei den Diversitätspotenzialen handelt es sich um die Ergebnisse der Bedarfs- und Potenzialerhebung zu Projektbeginn. Ein Überblick über die Themenkomplexe der Gesprächsleitfäden befindet sich in Anhang 1.

Mittelstädten nicht „bunt“ sei. Seitens der lokalen Akteure ohne Migrationshintergrund wurde wiederum angemerkt, dass Zuwanderer nicht auffielen – häufig positiv konnotiert. Diese Anmerkungen verdeutlichten, dass die Akteure der Aufnahmegesellschaft vielfach nicht die Identifikation von Vielfalt in ihren Stadtgesellschaften, sondern eher eine „unauffällige Assimilation“ als erstrebenswert einschätzen. Eine zentrale Herausforderung für die Zukunftsentwicklung der Klein- und Mittelstädte wird es sein, gesellschaftliche Diversität in allen Bereichen der Stadt sichtbar zu machen und sowohl nach innen als auch nach außen positiv zu kommunizieren, denn nur durch Wahrnehmung und Wertschätzung von Vielfalt können die darin liegenden Chancen auch genutzt werden. Eine bewusst eingesetzte Werbung für Diversität kann das Image der Städte attraktiver gestalten; zudem werden Bürger aus anderen Herkunftskulturen ermuntert, sich mit ihren Potenzialen und Ressourcen einzubringen, und der Aufnahmegesellschaft kann auf diese Weise die Bereicherung durch Zuwanderung aufgezeigt werden. Darüber hinaus spielt die Wahrnehmung einer Stadt bei der Auswahl des Wohnortes eine wichtige Rolle. Um die Identifikation von Einheimischen und Zugewanderten mit einer zunehmend heterogenen Stadtgesellschaft zu gewährleisten, müssen Kommunikations- und Beteiligungsstrukturen verbessert werden.

→ **Vielfalt zur Stärkung der Stadtgesellschaft/ Vielfalt als Imagefaktor**

(2) Arbeitsmarkt: Personen mit Migrationshintergrund werden aufgrund der fehlenden Erfassung und Anerkennung ihrer im Herkunftsland erworbenen beruflichen Kenntnisse bzw. Abschlüsse bislang zumeist nicht mit ihren Kompetenzen auf dem Arbeitsmarkt wahrgenommen, wie die vergleichende Analyse der Befragung von Migranten und Akteuren in allen Projektstädten zeigte. Dies beinhaltet auch die Erfassung berufsbezogener Kompetenzen bei der Arbeitsvermittlung, unabhängig vom erlangten Ausbildungsabschluss, der in der Bezeichnung nicht immer den deutschen Berufsbezeichnungen entspricht. Interkulturalität wird zudem meist bei den Akteuren noch nicht als Ressource erkannt. Diese Benachteiligung auf dem Arbeitsmarkt hat sowohl ökonomische als auch soziale Konsequenzen. Die Dequalifizierung hat ein geringeres Einkommen und eine gefühlte Minderbewertung bei gleichzeitig zumeist hoher Leistungsbereitschaft der befragten Migranten zur Folge. Bei bestehenden Differenzen im Ausbildungsniveau ist es zudem entscheidend, bedarfsgerechte Angebote zur (Weiter)Qualifizierung bereit zu stellen, um eine Angleichung der Ausbildungsniveaus zu erreichen, einer Dequalifizierung entgegenzuwirken und damit die individuell vorhandenen Kenntnisse dem regionalen Arbeitsmarkt anzupassen.

→ **Bürger mit Migrationshintergrund als Arbeitskräfte- und Qualifizierungspotenzial**

(3) Unternehmer, Wirtschaftspartner und Existenzgründer: Zahlreiche Personen mit Zuwanderungsgeschichte haben sich in den Projektstädten im

Handel oder in der Gastronomie selbständig gemacht, fühlen sich aber sowohl von den regionalen Wirtschaftsverbänden als auch von städtischen Repräsentanten häufig nicht als Wirtschaftspartner wahrgenommen. Bei der Positionierung als Gewerbe-, Industrie- und Einzelhandelsstandort finden Unternehmen von Personen mit Migrationshintergrund als Partner für die regionale und lokale Wirtschaft bislang wenig Eingang in die Überlegungen. Die aktive Mitarbeit von Gewerbetreibenden in Gremien zur Belebung der Städte kann aber zur Erhöhung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit beitragen. Zudem sind Bürger mit Migrationshintergrund gemäß ihrer Interviewaussagen tendenziell risikobereiter und wagen eher eine Selbstständigkeit als die einheimische Bevölkerung bzw. denken über eine solche Möglichkeit nach. Existenzgründungen und Betriebsübernahmen sind für die Zukunftsentwicklung gerade im ländlichen Raum entscheidend, um den Verlust von Arbeits- und Ausbildungsplätzen zu vermeiden. Damit wird ein Beitrag zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit geleistet und die Attraktivität der Stadt für alle Einwohner und Hinzuziehende erhöht. Die Förderung von potentiellen Unternehmern mit Migrationshintergrund kann hier wichtige Impulse setzen.

→ **Bürger mit Migrationshintergrund als unternehmerisches Potenzial**

(4) Warenangebot: Trotz z. T. nicht unerheblicher Prozentzahlen von Bürgern mit Migrationshintergrund in den Projektstädten bleiben sie als Kundengruppe bislang weitgehend unberücksichtigt und Bedarfslücken, z. B. im Einzelhandelsangebot, werden nicht identifiziert. Können Konsum- und Versorgungsbedürfnisse nicht gedeckt werden, besteht jedoch die Gefahr von Kaufkraftverlust in Stadt und Region.

→ **Bürger mit Migrationshintergrund als Kundengruppe**

(5) Bildung: Die Lebensqualität insbesondere Jugendlicher und junger Familien, die gezielt als Zuwandernde beworben werden sollen, hängt entscheidend von der Gestaltung der lokalen Bildungslandschaft ab, um Nachwuchspotenziale zu sichern. Dabei müssen Bedarfe von Schülern mit Migrationshintergrund stärker berücksichtigt werden. Die Bedeutung der Sprachförderung für die weitere Bildungslaufbahn war fast allen Akteuren im Handlungsfeld Kindergärten/ allgemeinbildende Schulen/ berufsbildende Schulen bereits bewusst, vielfach fühlten sich die entsprechenden Interviewpartner aber diesem Anspruch aufgrund struktureller Hindernisse nicht gewachsen. Gleichzeitig werden interkulturelle Kompetenzen häufig nicht als Qualifikation anerkannt – bei Mehrsprachigkeit z. B. vor allem dann nicht, wenn es sich um keine westeuropäische Sprache handelt. Eine zentrale Ressource ist das häufig ausgeprägte Bildungsbewusstsein von Eltern mit Migrationshintergrund, die sich generell – unabhängig vom kulturellen und sozialen Hintergrund – die bestmögliche Bildung für ihre Kinder wünschen. Zudem sind auch Erwachsene an Möglichkeiten zum (besseren) Erlernen der deutschen Sprache sehr interessiert (Sprachkurse – auch über dem Niveau B1,

informelle Möglichkeiten zum Ausbau der Kenntnisse mit lebenspraktischen thematischen Bezügen).

→ **Bürger mit Migrationshintergrund als Bildungs- und Nachwuchspotenzial**

(6) Kultur- und Freizeitangebote: Junge Menschen fühlten sich von den Kultur- und Freizeitangeboten der beteiligten Städte häufig wenig angesprochen. Eine Berücksichtigung interkultureller Belange und eine Einbeziehung junger Migranten bei der Angebotsentwicklung könnten neue Teilnehmergruppen erschließen. Dem in der Erhebung von den Akteuren oft beklagten Mitgliederschwund in den Vereinen könnte so begegnet werden. Allerdings lohnt sich dabei ein genauerer Blick auf die Vereinslandschaft: Zwar haben einige Sportvereine starke Rückgänge ihrer Mitgliederzahlen zu verzeichnen, aber in Vereinen, die spezielle Sportangebote mit einem anspruchsvollen Equipment (z. B. Rudern, Segeln, Klettern) bzw. mit flexibleren und individualisierten Strukturen (z. B. offene Hallenzeiten) vorhalten, sind die Mitgliederzahlen sogar moderat gestiegen. Hier spiegelt sich ein bundesweiter Trend der letzten Jahre wider, der herkunftsunabhängig vor allem die jüngeren Generationen betrifft: Mannschaftssport und traditionelle Sportarten haben an Attraktivität verloren, während die sportliche Aktivität einerseits immer stärker individualisiert wird und andererseits spektakuläre Nischensportarten populär werden. Um wieder stärker junge Mitglieder in die Sportvereine einzubeziehen, sollten Möglichkeiten entwickelt werden, welche die Angebotsstrukturen deutlich individualisieren und flexibilisieren – gerade auch im Hinblick auf die Zukunftsentwicklung der Schulen mit einem vermehrten Ganztagsangebot. Das Vereinswesen ist im Wandel begriffen und benötigt neue Mitgliedergruppen und Angebotsformen, um seine gewachsenen Strukturen und Attraktivität aufrecht erhalten zu können. Weiterhin könnte durch die Durchführung jugendspezifischer Events mit interkultureller Ausrichtung ein deutliches Signal gegeben werden, dass die Städte auch und besonders junge Menschen als Bürger willkommen heißen.

→ **Bürger mit Migrationshintergrund als Adressaten von Vereins- und Freizeitangeboten**

(7) Stadtbild und öffentlicher Raum: Den beteiligten Städten wurde von den Befragten zumeist eine hohe Lebensqualität bescheinigt: Häufig wurden die Vorteile der Kleinteiligkeit der Projektstädte im Gegensatz zu Großstädten herausgestellt; zudem wurde durchweg das gute Erscheinungsbild gelobt, das hohe Maß an Sauberkeit und die zahlreichen Grünflächen. Umwelt und Umweltschutz sind insofern wichtige Themen auch für Zuwanderer: Sie legen großen Wert auf ein sauberes Wohnumfeld und gut gepflegte öffentliche Anlagen, da der öffentliche Raum häufig für Freizeitaktivitäten genutzt wird. Trotz des allgemein hohen Freizeitwertes wurden die Nutzungsmöglichkeiten öffentlicher Räume (Parks, Marktplätze etc.) von Migranten als eingeschränkt

empfunden, so dass eine Nutzungserweiterung öffentlicher (Grün)Flächen als weicher Standortfaktor vor dem Hintergrund einer zunehmend älter werdenden Bevölkerung erhebliche Potenziale für die Modellstädte als Wohn- und Wirtschaftsstandorte, v. a. für junge Familien mit Kindern, erschließen kann und damit ein Beitrag zum Erhalt bzw. zur Steigerung der Lebensqualität geleistet wird. Nicht zuletzt sind öffentliche Räume auch Orte der Begegnung, Orte sozialer Kontakte und Orte der Partizipation sowie Ausdrucksformen des sozialen Klimas in der Stadt.

→ **Bürger mit Migrationshintergrund als Teil des Stadtbildes**

Perspektive Diversität und Stadtentwicklung?

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass das Erhebungsziel, nach Kompetenzen und Ressourcen von Bürgern mit Migrationshintergrund zu fragen und so den Perspektivwechsel vom Defizit- zum Potenzialansatz in Klein- und Mittelstädten umzusetzen, sowohl für die Aufnahmegesellschaft als auch für Migranten vielfach einen neuen Blickwinkel bedeutete.

Die Reaktionen der Migranten waren sehr positiv: Alle Interviewpartner fühlten sich durch diese Art der Befragung anerkannt und einbezogen – etwas, was sie ansonsten häufig vermisst hatten. Interesse und Wertschätzung bauen Brücken zwischen unterschiedlichen Menschen⁹, die dazu führen, dass Bürger sich mehr als zuvor in die Stadtgesellschaft einbringen und an ihr teilhaben wollen¹⁰. Dadurch wird eine stärkere Identifikation mit dem Ort der Zuwanderung als Ausdruck eines subjektiven Zugehörigkeitsgefühls möglich.

Von vielen lokalen Akteuren ohne Migrationshintergrund wurde zum Zeitpunkt der Befragung die Zuwanderung von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte nur selten als Teil der Lösung für das Problem des demographischen Wandels und den damit einhergehenden sozio-ökonomischen Auswirkungen eingeschätzt. Infolge dessen wurden häufig auch strukturelle Verbesserungen in Bezug auf die Förderung und Einbeziehung (junger) Migranten in die Stadtgesellschaften nicht als notwendig erachtet, wenn es keine Probleme mit der Gruppe der Zugewanderten gab. Daher wurde die kontinuierliche Sensibilisierung der Stadtgesellschaften hinsichtlich der Potenziale vielfältiger Gesellschaften im weiteren Verlauf der Projektumsetzung als ein zentraler Auftrag im Rahmen des Diversitätsprozesses formuliert.

⁹ Aufbau von „bridging social capital“ (verbindendes soziales Kapital) (vgl. Putman 2000; Dettling 2009).

¹⁰ Das Institut für Demoskopie Allensbach bestätigte in seiner bundesweiten Migrantenbefragung, dass die Partizipationsbereitschaft von Migranten damit einhergeht, dass sie sich als Teil der Gesellschaft begreifen und sich von ihr anerkannt fühlen (vgl. Bertelsmann Stiftung 2009: 7).

Potenziale und Bedarfe

Aus den subjektiven Einschätzungen der Befragten konnten vielfältige Diversitätspotenziale abgeleitet werden. Es wurden aber zugleich Bedarfe im produktiven Umgang mit Vielfalt in der Stadtentwicklung erhoben, um diese Potenziale für die Stadtentwicklung zu aktivieren und nutzbar zu machen. Auf der Grundlage der Bedarfsanalyse ergaben sich für die einzelnen Potenzialfelder folgende Kernherausforderungen bzw. Handlungsoptionen:

Kernherausforderungen

Vielfalt zur Stärkung der Stadtgesellschaft/ Vielfalt als Imagefaktor

- Vielfalt anerkennen und ressourcenorientiert nach innen und außen kommunizieren
- Diversität positiv in den politischen Gremien und der Verwaltung aufgreifen
- Kommunikations- und Beteiligungsstrukturen schaffen
- Vielfalt im Stadtmarketing einsetzen
- Medienpräsenz des Themas „Vielfalt als Chance“ erhöhen

Bürger mit Migrationshintergrund als Arbeitskräfte- und Qualifizierungspotenzial

- Arbeitskräftepotenzial erschließen und Kompetenzen erfassen
- vorhandene berufsbezogene Kenntnisse und Qualifikationen erfassen
- Anpassungsqualifizierungen (Nachqualifizierung u. a.) entwickeln
- regionale und lokale Betriebe als Partner für Anpassungsqualifikationen gewinnen

Bürger mit Migrationshintergrund als unternehmerisches Potenzial

- aktive Mitarbeit von Gewerbetreibenden in lokalen Wirtschaftsverbänden und Stadtmarketingvereinen fördern
- Unternehmer mit Migrationshintergrund für die Ausbildung von Nachwuchskräften gewinnen
- Know-How über Bedürfnislagen (potenzieller) migrantischer Unternehmer gewinnen
- Gründungsbereitschaft unterstützen, sowohl in Bezug auf Neugründungen als auch hinsichtlich einer Betriebsnachfolge
- zielgruppenspezifische Beratungsstrukturen schaffen

Bürger mit Migrationshintergrund als Kundengruppe

- Berücksichtigung der Konsumbedürfnisse von Migranten
- Migranten als Kundengruppe ansprechen, dabei Potenzial von Einzelhändlern mit Migrationshintergrund nutzen

Bürger mit Migrationshintergrund als Bildungs- und Nachwuchspotenzial

- stärkere Berücksichtigung der Bedarfe von Schülern mit Migrationsgeschichte
- sprachliche Qualifikation gewährleisten
- Sprachförderungskonzepte anpassen

- interkulturelle Kompetenz (z.B. Mehrsprachigkeit) als Qualifikation anerkennen
- diversitätssensible Rekrutierung von Auszubildenden

Bürger mit Migrationshintergrund als Adressaten von Vereins- und Freizeitangeboten

- Revitalisierung der Vereinslandschaft durch flexible und individualisierte Angebotsstrukturen
- Berücksichtigung interkultureller Belange bei der Angebotsentwicklung

Bürger mit Migrationshintergrund als Teil des Stadtbildes

- Nutzungsbedarfe ermitteln
- Partizipationspotenziale bei der Gestaltung des öffentlichen Raumes erhöhen

3. Strategieentwicklung in den Projektstädten/-landkreis¹¹

Mit der Kommunikation der Diversitätspotenziale in Zusammenhang mit den lokalen Strukturbedingungen wurden die Diversitätsdiskurse vor Ort intensiviert. Je nach Erhebungsergebnissen der Standorte kamen zu den oben genannten lokalspezifische Diversitätspotenziale hinzu, etwa im Bereich Gesundheitswesen oder Wohnraumnutzung. Aus den Diskussionen ergaben sich inhaltliche Schwerpunktthemen, die aus Sicht der beteiligten Akteure und Bürger mit Migrationshintergrund relevant für die Entwicklung von Diversitätsstrategien in der Stadt- und Regionalentwicklung waren. Zudem verständigten sich die Beteiligten im weiteren Verlauf auf „strategiefähige“ Formen der Zusammenarbeit zu den relevanten Themen, um die benannten Kernherausforderungen strukturell umzusetzen. Dabei wählten die Modellkommunen unterschiedliche Ansätze, die in Tabelle 6 vorgestellt werden.

Strategiebildung

Rahmenbedingungen	Strategischer Ansatz	Nachhaltigkeit
Größe, Lage, Funktion, siedlungsstruktur. Prägung, demographische u. ökonom. Trends, Präsenz von Bürgern mit Migrationshintergrund ¹	Formen der Kooperations- und Beteiligungsprozesse	Strukturelle Verankerung der Strategie(n) in der Kommunalpolitik
Demograph. u. ökonomische Entwicklungsdynamiken	Strategische Themen- und Handlungsschwerpunkte	
Migrations-/ Integrationsstrukturen		
Kommunalpolitische Voraussetzungen		
Vernetzungs- und Dialogstrukturen		

Tab. 6: Beobachtungsdimensionen und -kriterien der Diversitätsprozesse (vgl. Abschnitt III, Kapitel 1).

¹¹ Die Darstellung der Standortstrategien erfolgt auf der Grundlage der vergleichenden Analyse der Projektstandorte.

Die Betrachtung der Standorte folgt dabei den Dimensionen und Kriterien in Tabelle 6. Zunächst wird die vergleichende Analyse des ersten Kapitels dieses Abschnittes um demographische und ökonomische Entwicklungslinien, Akteurs-, Netzwerk- und Dialogstrukturen sowie die Beschreibung der kommunalpolitischen Ausgangssituation und vorhandener Migrations- und Integrationsstrukturen ergänzt, bevor anschließend der strategische Ansatz beleuchtet wird. Abschließend werden die Ansätze in den Kontext der kommunalstrategischen Steuerungspraxis gestellt.

3.1. Eutin

„Diversität als eigenständiges Konzept und als Strategie des ISEK“

Rahmenbedingungen

Der Kreis Ostholstein wird in den kommenden Jahren durch Bevölkerungsrückgang bei gleichzeitig starker Bevölkerungsalterung gekennzeichnet sein. Er ist bereits heute der „älteste“ Kreis in Schleswig-Holstein und wird das auch 2025 sein. Anders als der Kreis wird die demographische Entwicklung der Stadt Eutin als Mittelzentrum und zentraler Versorgungsstandort in Ostholstein in den kommenden Jahren noch durch leichte Bevölkerungszunahme bzw. -stabilität (von 0,9 % bis 3% in 2020/2025, dagegen Abnahme im Kreis Ostholstein) und einer starken Alterung der Bevölkerung geprägt sein. Dies umfasst die Zunahme der Senioren, v. a. der Hochaltrigen über 80 Jahre, und die Abnahme bildungsrelevanter Altersgruppen und der Personen im Erwerbsalter. Mit dieser Entwicklung wird Eutin im Jahre 2025 zu den „alten“ Gemeinden in Schleswig-Holstein gehören. Die Wanderungsgewinne bei den Familien und den Senioren in den letzten Jahren deuten auf eine hohe Attraktivität der Stadt Eutin für diese Bevölkerungsgruppen hin. Zentrale Herausforderungen für die Stadt werden dahingehend v. a. folgende sein: Sicherung und Ausbau der regionalen Zentrenfunktion, Stärkung des Wirtschaftsstandortes, Erhalt der Standortqualität, insbesondere für jüngere Menschen und Familien.

**Bevölkerungs-
stabilität und
-alterung**

**Standort-
attraktivität**

Die Wirtschaftsstruktur der Stadt Eutin wird von einem hohen Dienstleistungsanteil geprägt. Die in Eutin ansässigen Behörden (Stadtverwaltung Eutin, Kreisverwaltung Ostholstein) sowie die Tourismusbetriebe stellen einen großen Anteil der Arbeitsplätze. Überregionale Bedeutung hat Eutin als Standort der Landespolizeischule und der Bundeswehr.

**Dienstleistungs-
standort**

Mit einem Anteil an Personen nicht-deutscher Staatsbürgerschaft von 5,3 % (Stand: August 2009) liegt Eutin knapp unter dem Bundesdurchschnitt von 5,9 % (Ländlicher Raum – West, 2007). Mit diesem Anteil werden allerdings keine Personen mit Migrationshintergrund und Aussiedler abgebildet. Bezieht man Schätzungen zu Aussiedlerzahlen mit ein, liegt der Anteil an der Gesamtbevölkerung bei 11,1 %. Betrachtet man die Zusammensetzung der Zuwanderer nach Herkunftsländern, dann entfallen 45 % der in Eutin lebenden

**11,1 % Bürger
mit Migrations-
geschichte**

Zuwanderer ohne deutsche Staatsbürgerschaft auf die drei größten Zuwanderungsgruppen aus Kasachstan, Russland und Polen. 33 % bilden Zuwanderer aus sonstigen Drittstaaten (insgesamt 65 % Drittstaatsangehörige). 22 % entfallen auf EU-Bürger (ohne Polen). Im Zeitraum von 2002 bis 2009 hatte Eutin einen Bevölkerungszuwachs von 1,3 % zu verzeichnen, wobei 25 % auf Personen nicht-deutscher Staatsbürgerschaft fielen. Ihr Anteil an der Gesamtbevölkerung stieg in diesem Zeitraum von 4,7 auf 5,3 % an.

Bürger mit Migrationshintergrund besitzen keinerlei Organisationsstrukturen in Eutin, was auf ihre geringen absoluten Zahlen und die Heterogenität der Herkunftsgruppen zurückzuführen ist. Aufgrund ihres geringen formalen Organisationsgrades sind migrantische Strukturen stark durch informelle und personengebundene Netzwerke geprägt, die schwer bis gar nicht zu erfassen sind. Generell gestaltet sich der Zugang zu Bürgern mit Migrationshintergrund daher schwierig.

**Informelle
Migranten-
strukturen**

Diversitätsbezogene Strukturen/ Netzwerke bestehen in der Stadt Eutin auf Ebene der Migrationsfachdienste, der Kreisverwaltung und Vereine in Form des Migrationsforums Ostholstein, in dem integrationsrelevante Themenstellungen bearbeitet werden. Das Gremium besitzt informellen Charakter und die Beteiligung von Migranten erfolgt punktuell.

**Netzwerk-
strukturen
Integrationspraxis**

Weitere städtische und private Dienste, die integrationsbezogen arbeiten, sind ebenfalls informell vernetzt und geprägt durch schnelle, unbürokratische und kooperative Zusammenarbeit. Integrative Formen der Zusammenarbeit zwischen einzelnen Fachbereichen und Institutionen zum Thema existieren bislang nicht oder sind in ihrem Charakter spontan und werden punktuell zur Problemlösung eingesetzt.

Bislang wurde der öffentliche kommunalpolitische Diskurs von den Themen Wirtschaft, Tourismus sowie Senioren- und Familienpolitik bestimmt. Eine integrative Strategiebildung erfolgte in der Vergangenheit nicht, wird aber im Rahmen des aktuellen ISEK-Prozesses (Entwicklung eines „Integrierten Stadtentwicklungskonzeptes“) umgesetzt, der sich zeitlich in Teilen mit „Diverse City“ überschneidet. Ebenso kann die Stadt Eutin nicht auf Konzepte im Bereich Integration und Diversität zurückgreifen.

Kommunalpolitik

Strategischer Ansatz

Am Standort Eutin erfolgte die Zusammenarbeit mit dem Schwerpunkt „Diversität als eigenständiges Konzept und als Strategie des ISEK“. Zum einen wurde in einem breiten Beteiligungsprozess mit Akteuren und Bürgern mit/ ohne Migrationshintergrund ein Diversitätskonzept für die Stadt Eutin erarbeitet, das Ziele, Handlungsschwerpunkte und Umsetzungsstände einer diversitätsbewussten Stadtentwicklung sowie organisationsstrukturelle Angaben zur Fortschreibung des Konzeptes und Fortsetzung der Zusammenarbeit enthält. Zum anderen erfolgte parallel die thematische Verknüpfung von Diversitätsthemen mit dem ISEK-Prozess (vgl. Abb. 6).

Diversitätskonzept

Die Erarbeitung des Eutiner Diversitätskonzeptes wurde in folgenden Schritten umgesetzt: aus den Analyseergebnissen wurden Kernherausforderungen für das Mittelzentrum Eutin mit dem Leitziel „Wettbewerbsfähigkeit stärken – Diversität als Chance“ zu den Zielbereichen „Vielfalt als Marketingstrategie“, „Eutin als Wirtschaftsstandort“ und „Lebensqualität in Eutin“ formuliert und im Dialog mit dem Bürgermeister und kommunalen Vertretern für die weitere Bearbeitung verabschiedet. Im Rahmen von Auftaktreffen zu den drei Überthemen konnten die Erhebungsergebnisse mit jeweils 20 – 25 relevanten Akteuren und Bürgern hinsichtlich ihrer Relevanz diskutiert und Schwerpunktziele aus Sicht der Anwesenden identifiziert werden. Zudem wurde die Beteiligungsintention der Akteure eruiert und sich mit den Anwesenden auf die weitere Vorgehensweise und die entsprechend gewünschten Dialog- und Kooperationsformen verständigt. Dahingehend erfolgte die Bildung folgender Arbeitsgruppen zu den Themenfeldern:

Vielfalt als Stadtmarketingstrategie denken

AG I – Stadtgesellschaft/ Stadtbild/ Image

Wirtschaftsstandort stärken

AG II – Nachwuchs/ Arbeitskräfte/ Qualifizierung

AG III – Unternehmer/ Wirtschaftspartner/ Existenzgründer

Lebensqualität steigern

AG IV – Bildung

AG V – Vereine/ Freizeit/ Veranstaltungen.

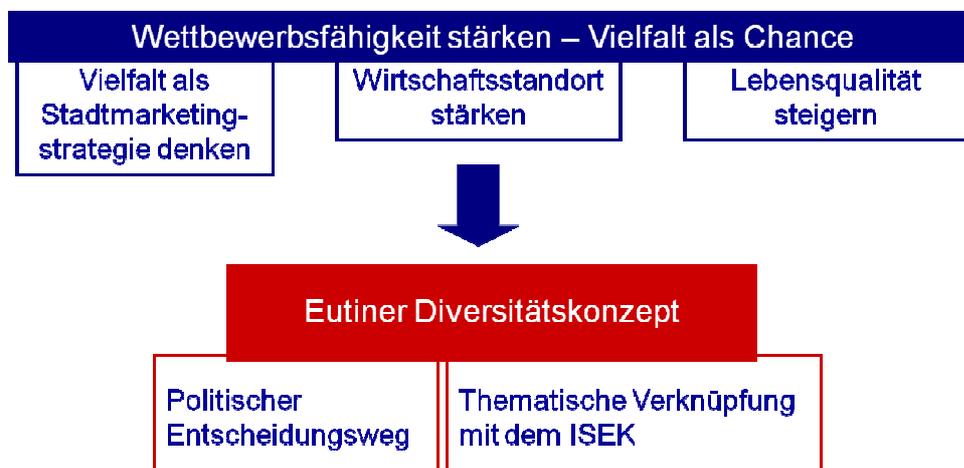


Abb. 6: Diversitätsorientierte Stadtentwicklung in Eutin.

Im Laufe der Arbeitsgruppensitzungen wurden Ziele und Handlungsschwerpunkte entwickelt und die Teilstrategien abschließend konzeptionell gefasst. Parallel sind zu einem späteren Zeitpunkt im Prozess die Arbeitsergebnisse und Dialogerkennnisse in die Erarbeitung des ISEK eingeflossen. Dies geschah in Form thematischer Expertenrunden und strategischer

Planungsgespräche mit dem Bürgermeister und dem Bauamt¹². Die Beteiligungskooperation soll nach Projektende im Rahmen der 2012 anstehenden Runden zur Bürgerbeteiligung durch Vertreter der Arbeitsgruppen vertieft werden. Zu den Themen, die im Rahmen des ISEK-Prozesses aufgegriffen werden, gehören u. a. die Gestaltung des öffentlichen Raumes sowie die Etablierung einer „Willkommenskultur“.

**Beteiligungs-
kooperation ISEK**

Nachhaltigkeit

Die politisch-strukturellen Verankerung von Diversitätszielen wird einerseits durch die Festschreibung des Konzeptes auf höchster Politikebene des Hauptausschusses sichergestellt, in den der Bürgermeister das Konzept eingebracht hat. Andererseits erfolgt im Rahmen einer Beteiligungskooperation die prozessbegleitende Aufnahme von Diversitätsthemen in das ISEK, mit dem sich die Stadt einen strategischen Orientierungs- und Handlungsrahmen gibt. In jedem Fall soll das projektzentrale Thema „Willkommenskultur“ mit Überlegungen zur Schaffung einer Willkommensstruktur in das ISEK integriert werden. Darüber hinaus wird im Rahmen des politischen Verfahrens der Verabschiedung des Konzeptes bzw. einzelner Strategieplanungen im Hauptausschuss und in den Fachausschüssen eine weitere thematische Verknüpfung von Diversitätsstrategien mit dem ISEK erfolgen, die Raum- bzw. Planungsrelevanz besitzen.

**Stadtentwicklungs-
politische
Verankerung**

3.2 Landkreis Neumarkt i.d.OPf.

„Kreisleitbild für kulturelle Vielfalt“

Rahmenbedingungen

Aufgrund seiner Lage in der Metropolregion Nürnberg konnte der Landkreis Neumarkt i.d.OPf. in der Vergangenheit ein deutliches Bevölkerungswachstum verzeichnen. Auch für die Zukunft wird der Landkreis eine relativ stabile Bevölkerungsentwicklung aufweisen (2009 bis 2029). Gemessen an den Jugend- und Altenquotienten gehört der Landkreis Neumarkt i.d.OPf. zu den „jüngsten“ Standorten im Projektverbund, auch die Bevölkerungsalterung wird vergleichsweise gering ausfallen, so dass der Landkreis insgesamt ein hohes demographisches Potenzial aufweist.

**Demographisches
und wirtschaftliches
Potenzial**

Der Landkreis Neumarkt i.d.OPf. gehört zu den wirtschaftlich leistungs- und zukunftsfähigen mit hohem ökonomischem Potenzial. Die Arbeitslosenquote ist mit 1,7 % sehr gering. Der Landkreis besitzt im Vergleich der Modellkommunen den höchsten Anteil der Beschäftigten im produzierenden Gewerbe. Die größten Arbeitgeber in der Region finden sich im Baugewerbe und Maschinenbau sowie in der Holzproduktion. Darüber hinaus ist die

¹² Die Erarbeitung des ISEK liegt im Verantwortungsbereich des Fachbereichs Bauen der Eutiner Stadtverwaltung.

Wirtschaftsstruktur durch einen hohen Anteil von Handwerksbetrieben gekennzeichnet.

Der Anteil von Einwohnern nicht-deutscher Staatsangehörigkeit beträgt im Landkreis Neumarkt i.d.OPf. geringe 3,9 %. Schätzungen zu Bürgern mit Migrationshintergrund bewegen sich allerdings im Bereich von etwa 15,5 %. Die Städte Neumarkt i.d.OPf. und Parsberg gehören zu den Kommunen mit den höchsten Anteilen von Bürgern mit nicht-deutschem Pass im Landkreis (Neumarkt i.d.OPf. 6,1 %; Parsberg 6,8 %). V. a. in der Stadt Neumarkt i.d.OPf. gibt es Migrantenselbstorganisationen der Herkunftsländer Spanien, Thailand und Rumänien, die in ihrem Organisationsgrad geringer einzustufen sind als die türkisch-islamische Gemeinde, die ebenfalls in der Stadt Parsberg aktiv ist.

**Formelle
Migrantenstrukturen**

Im Landkreis Neumarkt i.d.OPf. wurde bislang noch kein Bedarf an der Entwicklung von Diversitätsstrategien ausgemacht, da Integrationsstrukturen und Teilhabechancen von Einwohnern mit Migrationsgeschichte als bereits vorhanden betrachtet wurden. Bei der Diskussion regionaler Entwicklungsperspektiven fanden daher Diversitätsaspekte keinen Eingang. Es existieren zahlreiche Ideen und Projekte zum Thema „Integration/ Migration“, insbesondere in der Stadt Neumarkt i.d.OPf., die allerdings nicht strategisch miteinander verknüpft sind. Größtenteils wird die Diskussion über Diversitätsthemen im Neumarkter Bürgerhaus geführt, das sich als Kommunikationszentrum von Bürgern in der Stadt versteht und zahlreiche Angebote für die Zielgruppe der Migranten bereitstellt. Mit den Integrationsbeauftragten der Städte Neumarkt und Parsberg bestehen Ansatzpunkte eines strategischen Integrationsmanagements. Auf ein Integrations- bzw. Diversitätskonzept können der Landkreis und die Städte bislang nicht zurückgreifen. Im Kreisleitbild gibt es bisher keine thematischen Schnittstellen zu Diversität und Integration. Im Leitbild der Stadt Neumarkt i.d.OPf. konnten unter dem Stichwort „Neumarkt – solidarische Gesellschaft“ Integrationsthemen platziert werden.

**Praxis:
Integrationsprojekte
z. T. Integrations-
beauftragte und
Leitbild**

Strategischer Ansatz

Der Diversitätsprozess im Landkreis knüpft sowohl an bestehende Integrationsstrukturen als auch an neue strategische Instrumente an. Zunächst erfolgte mit großer Unterstützung des Landrats ein Beschluss des Kreistages zur Schaffung einer Steuerungsgruppe im Landratsamt, zur Benennung eines Ansprechpartners für Diversitätsangelegenheiten in jeder Gemeinde im Landkreis und für eine Erweiterung des bestehenden Kreisleitbildes im Bereich Migration/ Integration. Im Fall der Steuerungsgruppe ergaben sich optimale Anknüpfungspunkte an das bestehende Migrations- und Integrationsteam (MIT) des Landratsamtes. Aufgabe des seit 2005 bestehenden MIT ist es, die Maßnahmen zur Integration im Landkreis zu erfassen und zu koordinieren sowie ein Netzwerk der Integrationsförderung im Landkreis zu errichten. Im Rahmen von „Diverse City“ stand der Ausbau

Kreistagsbeschluss

**Migrations- und
Integrationsteam**

des MIT zu einer strategiefähigen Steuerungseinheit im Mittelpunkt. So wurde der Teilnehmerkreis systematisch um Entscheidungsträger und Bürger mit Zuwanderungsbiographie erweitert und in der Folge neue Ressourcen der Entscheidungs- und Steuerungsfähigkeit erschlossen. Die Einbindung weiterer Abteilungen des Landratsamtes ist geplant.

Neben der Anbindung der Projektziele an das Migrations- und Integrationsteam (MIT) wurde das Kreisleitbild um die Aspekte „Migration und Integration“ ergänzt. Das Kreisleitbild „für kulturelle Vielfalt – Bewusstsein für Integration und Migration“ beschreibt im Kern die Entwicklung eines regionalen Integrationskonzeptes für den Landkreis und soll als Grundlage für die diversitätsorientierte Arbeit dienen, nachdem es im Kreistag verabschiedet wurde.

Kreisleitbild

Neben der Verfolgung oben genannter Strategieziele wurde im Landkreis Neumarkt i.d.OPf. in verschiedenen Akteurskonstellationen und Kooperationsformen zusammengearbeitet. Aus der Bedarfs- und Potenzialanalyse zu Projektbeginn ergaben sich sechs relevante Handlungsfelder: Jugend und Soziales, Kultur und Religion, Arbeit und Beruf, Bildung und Sprachförderung, Wohnen und Zusammenleben, Gesundheitsversorgung. Diese wurden in drei Akteurstreffen bearbeitet. Parallel hierzu wurden weitere Veranstaltungen (Vollversammlungen, Zukunftskonferenz, Seminare) umgesetzt, um einen möglichst breiten Kreis lokaler und regionaler Akteure sowie Bürger mit einzubinden und gleichzeitig Sensibilisierungs- und Netzwerkprozesse einzuleiten. Im Rahmen der Zukunftskonferenz wurde frühzeitig die Öffentlichkeit über das Thema „Diversität“ informiert und es wurden weitere Akteure und Bürger für eine Mitarbeit gewonnen. Zudem wurden Erwartungen an ein Leitbild „Migration/Integration“ für den Landkreis und eine Weiterarbeit in den Handlungsfeldern diskutiert. Das Seminar „Interkulturelle Sensibilität der Verwaltung“ richtete sich hauptsächlich an die Spitzen der Verwaltung im Landratsamt und an die Bürgermeister im Landkreis. Neben der Vorstellung des Diversitätsansatzes waren die Sensibilisierung für die Vorteile kultureller Vielfalt und die Skizzierung des interkulturellen Entwicklungspotenzials in den Verwaltungen Themen des Seminars. Die Ergebnisse der verschiedenen Kooperationstreffen auf unterschiedlichen Ebenen dienten als Grundlage für die Entwicklung des Kreisleitbildes. Zum Teil wurde die Moderation der Veranstaltungen durch die Regina GmbH übernommen, die für den Landkreis regionale Entwicklungsprozesse umsetzt und moderativ begleitet.

**Kooperationstreffen
und Sensibilisierung**

Nachhaltigkeit

Durch den Entwurf der Ergänzung zum Kreisleitbild im Bereich Migration/Integration und der Ausrichtung des Migrations- und Integrationsteam (MIT) auf eine stärkere strategische Steuerungsfähigkeit konnten im Landkreis Neumarkt i.d.OPf. die Grundlagen für ein Diversitäts- und Integrationsmanagement maßgeblich erweitert und neue personelle Ressourcen erschlossen werden. Ziele des MIT sind es, weiterhin Kommunikationsstrukturen zu verstetigen, die Partizipation von Zuwanderern auch in leitender

MIT und Kreisleitbild

Funktion zu erweitern und **die Herstellung von Anschlussfähigkeit des Themas „Diversität“ über Entscheidungsträger aus Politik und Verwaltung zu ermöglichen**. Der Entwurf des Leitbildes wird in den kommenden Wochen im Kreistag zur Verabschiedung vorgestellt, auch Fragen der Umsetzung sollen dann diskutiert werden. Ob die Arbeitsgruppen zu den unterschiedlichen Handlungsfeldern in der bisherigen Form fortgesetzt werden, ist noch nicht entschieden. Geplant ist, zentrale Akteure nach Bedarf für die regional-strategische Diversitätsarbeit in das MIT einbeziehen.

3.3. Pirna

„Diversität im Stadtimage“

Rahmenbedingungen

Die Stadt Pirna verzeichnete in den vergangenen Jahren einen kontinuierlichen Bevölkerungsrückgang (- 4,5 % von 2004 bis 2009), der zum einen auf steigende Geburtendefizite und zum anderen auf Wanderungsverluste zurückzuführen ist, wobei das Wanderungsverhalten großen Schwankungen unterlag. So hat Pirna von 2003–2005 aufgrund seiner guten Ausbildungsinfrastruktur und seiner Qualitäten als Altersruhesitz Wanderungsgewinne bei den 10 bis 20-Jährigen und über 65-Jährigen, dagegen Verluste in der Altersgruppe 20 bis 40 Jahre wegen der angespannten Arbeitsmarktsituation. Prognosen bewegen sich in ihren Aussagen zum Bevölkerungsrückgang in Pirna zwischen 8 und 13 % bis zum Jahr 2020. Auf der Grundlage statistischer Annahmen werden bis 2020 insbesondere die Altersgruppen zurückgehen, die maßgeblich das Qualifizierungs- und Erwerbspersonenpotenzial für die Stadt stellen.

**Bevölkerungs-
rückgang**

Insgesamt haben 7–8 % der städtischen Gesamtbevölkerung einen Migrationshintergrund, der statistisch erhobene Ausländeranteil liegt bei 1,8 %. Herkunftsländer der Zuwanderer werden lediglich auf der Ebene des Landkreises Sächsische Schweiz–Osterzgebirge erhoben: zu den zahlenmäßig stärksten Gruppen gehören demnach Bürger aus Tschechien (13 %), Vietnam (12%), Ungarn, der Russischen Föderation (jeweils 8 %) und Polen (7 %). Auch in Pirna existieren keine Migrantenselbstorganisationen. Auffällig ist, dass Bürger mit Migrationsgeschichte in Pirna eine hohe ökonomische Aktivität aufweisen. In der Stadt werden ca. 30 Unternehmungen von ihnen geführt.

**7–8 % Bürger
mit Migrations-
hintergrund**

Die Wirtschaftsstruktur wird von kleineren und mittleren Unternehmen dominiert. Die größten Arbeitgeber finden sich u. a. in den Bereichen Chemie, Fahrzeugzulieferindustrie, Metallbau, Betonteilherstellung, sowie Kiessand- und Sandsteingewinnung. Die Arbeitslosenquote liegt mit knapp 11 % (2010) relativ hoch, ist aber in den vergangenen fünf Jahren zurückgegangen. Parallel hierzu stiegen die Beschäftigungsquote und die Anzahl der Arbeitsplätze.

Mittelstand

Aufgrund des statistisch gestützten geringen Anteils von Personen mit nicht-deutschem Pass sind Diversität und die damit verbundenen Chancen auf politisch-planerischer Ebene der Stadt bisher kein relevanter Faktor. So bleiben Bürger mit Migrationshintergrund im Rahmen des 2002 vor dem Hintergrund der Stagnations- und Schrumpfungprozess erarbeiteten INSEK (Integriertes Stadtentwicklungskonzept) unberücksichtigt. Auf Quartiersebene wird in zwei Stadtteilen das Programm „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – Die Soziale Stadt“ umgesetzt, das eine integrierte Stadtteilentwicklung zum Ziel hat und auch Bürger mit Migrationshintergrund einbezieht. Des Weiteren wurde für den Landkreis Sächsische Schweiz-Osterzgebirge im Zeitraum 2009 bis 2011 unter der Beteiligung des CJD-Projektkoordinators ein Integrationskonzept erstellt. Im Jahr 2007 hat die Stadt Pirna „Leitsätze für einen kulturvollen und integrierenden Umgang mit unseren Mitbürgerinnen und -bürgern aus anderen Kulturkreisen“ beschlossen, auf deren Grundlage der Stadtrat jährlich über die Lage der Bürger mit Migrationshintergrund in Pirna informiert wird. Zudem gehören Toleranz, Weltoffenheit und Inklusion als Bestandteil des Leitbildes der Stadt zum städtischen Selbstverständnis.

Praxis:
Leitsätze Integration und Leitbild

Die Strukturen mit Diversitäts- und Integrationsbezügen umfassen Migrationsberatungsstellen in sozialer Trägerschaft, eine Arbeitsgruppe „Migration im Landkreis“, zwei Vereine sowie den Fachdienst „Demokratie und Prävention Koordinator gegen Rechtsextremismus“ in der Stadtverwaltung. Darüber hinaus gibt es mit dem „Markt der Kulturen“ jährlich eine interkulturell ausgerichtete Veranstaltung.

Strategischer Ansatz

Der Pirnaer Diversitätsprozess setzte weniger an der Bearbeitung von Handlungsfeldern an, sondern stellte Aspekte der gesamtstädtischen Image-, Profil- und Identitätsbildung als „vielfältige“ Stadt in den Mittelpunkt. Im Rahmen des Beraterkreises „Vielfalt“, der zu Beginn installiert und in dem sich mit geladenen Akteuren über die Umsetzung der Projektziele ausgetauscht wurde, fand nach der Erhebungsphase die ganztägige Konferenz „Vielfalt als Chance“ statt, um mit Vertretern aus Politik, Bildung, Wirtschaft, Soziales und Verwaltung sowie interessierten Bürgern zukunftsorientierte Handlungsstrategien und -konzepte zur Förderung und Nutzung von Vielfalt für die Stadtentwicklung zu diskutieren. Aus der Konferenz ging die Arbeitsgruppe „Vielfalt“ hervor, die alle Teilnehmer des Beraterkreises umfasste. In dieser Arbeitsgruppe wurde als zentrale Zielsetzung die Gestaltung und Verbesserung des Informationsflusses für (Neu)Bürger mit/ ohne Migrationshintergrund beschlossen. In der Praxis erfolgte dies mit der Erstellung eines (mehrsprachigen) Willkommensheftes, das die zentrale Informationen zu Dienstleistungen in Pirna enthält und der Weiterentwicklung der städtischen Informations- und Willkommensstruktur dient. Des Weiteren wurden die Befragungsergebnisse in einer Datenbank zusammengefasst und

Imagebildung

Informationskultur

stehen Pirnaer Akteuren zur Verfügung, um deren Nutzung in allen Fachbereichen zu ermöglichen.

Parallel entstand ein Kurzfilm mit dem Titel "Vielfalt als Chance – Menschen, Potenziale, Zukunft", in dem sich fünf Menschen mit Migrationsgeschichte vorstellen, die einen persönlichen oder/ und beruflichen Bezug zur Stadt Pirna haben. Der Film stellt ihre individuellen Lebenswege/ -planungen sowie Migrationsmotive und Erfahrungen in Deutschland in den Fokus der Betrachtung, um für Potenziale und Fähigkeiten von Bürgern mit Migrationsgeschichte zu sensibilisieren. Dieser Sensibilisierungsprozess wurde mit einem Imagefilm der Stadt Pirna zum Thema „Pirna – weltoffen und tolerant“ fortgesetzt. Speziell für das Stadtmarketing eingesetzt, transportiert die Stadt Pirna hier ihr Selbstverständnis einer von gesellschaftlicher Vielfalt geprägten Stadt und zeigt, dass „gelebte Vielfalt“ zum Pirnaer Alltag gehört.

Kurz- und Imagefilm

Nachhaltigkeit

Mit diesem Weg der Projektumsetzung hat die Stadt ihr Profil in Bezug auf „Vielfalt“ in der Außendarstellung geschärft und ihre Informationsstrukturen verbessert. Die Etablierung und Weiterentwicklung einer Willkommenskultur setzt eine deutliche Kommunikation an die Stadtgesellschaft wie an Außenstehende voraus; die Filmprojekte, das Willkommensheft und die Datenbank sind hierzu wichtige Beiträge. Die Anerkennung von Bürgern mit Migrationshintergrund als Bestandteil gesamtstädtischer Identität hat zur Profilschärfung der Stadt Pirna beigetragen und ist ein wichtiger Standortfaktor im Wettbewerb um den Zuzug junger Bürger. Ergänzend wurden Handlungsempfehlungen für den ressourcenorientierten Umgang mit gesellschaftlicher Vielfalt in der Stadt Pirna entwickelt, über deren Umsetzung in den kommenden Wochen im Pirnaer Stadtrat beraten und abgestimmt wird. Die im Projekt entstandene Arbeitsgruppe „Vielfalt“ wird nach Projektende durch den Verein „Aktion Zivilcourage“ weitergeführt und kann damit auch in Zukunft als Impulsgeber und Initiator für Diversitätsentwicklungen fungieren.

Kommunikations-
formate

Handlungs-
empfehlungen

AG „Vielfalt“

3.4. Überlingen

„Gremienbildung und migrantische Organisationsstrukturen“

Rahmenbedingungen

Seit dem Jahr 1970 verzeichnet die Stadt Überlingen kontinuierlich Bevölkerungszuwachsraten von 1 % und gehört damit zu den Wachstumsgemeinden Deutschlands. Die Hauptzuwanderungsgruppe bilden dabei Familien (Elternaltersgruppe zwischen 25 und 45 Jahre) mehrheitlich ohne Migrationshintergrund. Gemäß den neuesten Bevölkerungsprognosen wird dieses Wachstum auch in den kommenden Jahren anhalten. Im Vergleich zum baden-württembergischen Landesdurchschnitt wird die Bevölkerung aber wesentlich stärker altern. Bereits heute entfällt mit 18,8 % ein großer Bevölkerungsanteil auf die 65–79-Jährigen, der Anteil der unter 18-Jährigen

Wachstumspotenzial

mit 16,0 % ist dagegen gering. Bis 2030 wird sich darüber hinaus das Erwerbspersonenpotenzial der 25–44-Jährigen merkbar verringern. Handlungsbedarf im demographischen Wandel wird bislang nicht gesehen, da man aufgrund der positiven Bevölkerungsentwicklung, insbesondere bei der Gruppe der Familien, noch keinen demographischen Druck verspürt. Die wirtschaftliche Basis der Stadt ist durch Tourismus, Gesundheitswesen sowie Hightech- und Rüstungsindustrie geprägt. Die positive Arbeitsplatzentwicklung und die geringe Arbeitslosenquote sind Ausdruck des ökonomischen Potenzials Überlingens.

Mit einem geschätzten Anteil von ca. 19–20 % Bürgern mit Migrationsgeschichte gehört Überlingen zu den „vielfältigeren“ Gemeinden im Projektverbund. Die größte Gruppe bilden mit 37,5 % Bürger aus den EU-Ländern, die zahlenstärksten Gruppen der Drittstaatsangehörigen sind aus dem ehemaligen Jugoslawien und der Türkei zugewandert. Zunächst war Überlingen in den 1950/ 60er Jahren Migrationsziel von Gastarbeitern. Ein weiterer Schwerpunkt lag darüber hinaus in der Zuwanderung von Spätaussiedlern. In den frühen 1990er Jahren kamen v. a. Asylsuchende aus dem früheren Jugoslawien nach Überlingen. Diese Phase wurde in der jüngeren Zeit von einer verstärkten Migration jüdischer Kontingentflüchtlinge aus der früheren Sowjetunion abgelöst. Die vorhandenen migrantischen Strukturen werden von einem Moscheeverein und einem Türkischen Arbeitnehmerverein, die sich als interne Gremien definieren, und einem zurzeit wenig aktiven russischem Kulturverein gebildet.

**19–20 % Bürger
mit Zuwanderungs-
geschichte**

In der Stadt Überlingen werden kleinere Teilprojekte mit dem Schwerpunkt Integration von einzelnen Sozialträgern umgesetzt, umfassendere Konzepte liegen nicht vor. Ergänzt werden diese kleinen Projekte durch Initiativen von Einzelpersonen. Darüber hinaus bietet das Jugendreferat der Stadt Maßnahmen an. Die örtlichen sozialen Fachdienste halten selten Angebote für die Zielgruppe der Migranten bereit und verfügen meist nur über geringe Stellenanteile, so dass v. a. für Migranten über 27 Jahren der Bedarf nicht gedeckt werden kann. Hinzu kommt die regionale Streuung von Integrationsdienstleistungen.

**Dezentrale
Integrations-
strukturen**

„Vielfalt“ ist bis zu diesem Zeitpunkt kein definiertes Handlungsfeld der Stadt Überlingen und es existieren keine städtischen Gremien zu den Themen „Diversität“ und „Integration“. Ebenso finden sich im Stadtentwicklungsplan (2003) keine Schnittstellen zu den Themen „Diversität“ und „Integration“. Dennoch ist eine im weitesten Sinne strategische Einbindung des Themas „Integration“ in den Verwaltungsleitlinien der Stadt erkennbar. Ein eigenes Konzept im Bereich Vielfalt und Integration gibt es bislang nicht. Jedoch wurden die Gemeinden im Rahmen des Familienentwicklungsplans für den Bodenseekreis und des Kommunalen Strategieplans des Gemeindetages samt

**Praxis:
Verwaltungsleitlinien/
Kreisweite Vorgaben**

Integrationsleitfaden dazu aufgefordert, eigene Integrationskonzepte und -pläne zu entwickeln.

Strategischer Ansatz

Der Diversitätsprozess in Überlingen setzt an zwei zentralen Punkten an: die Bildung eines Steuerungsgremiums und der Aufbau formaler migrantischer Organisationsstrukturen. Die Prozesssteuerung erfolgte durch die Bildung eines „Runden Tisches zu Vielfalt & Integration“ als zentrales Gremium in der Tandem-Formation CJD-Projektkoordination und Verwaltungsleitung. Im Rahmen des ersten Plenumstreffens wurden zunächst diversitätsrelevante Themen diskutiert und die Aufteilung des Runden Tisches in folgende vier thematische Arbeitsgruppen beschlossen:

AG 1: Bildung und Sprache

AG 2: Konzeptionen zu Vielfalt und Integration

AG 3: Arbeit - Wirtschaft - Leben

AG 4: Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit.

Dahingehend erfolgte die zweite Sitzung des Runden Tisches in den jeweiligen thematisch spezifizierten Arbeitsgruppen. Aufgrund der teils als zu gering eingeschätzten Gruppenstärken in den Arbeitsgruppen und der teils bereichsübergreifenden Themen wurden die verbleibenden sechs Gremiumssitzungen wieder in Plenumsformation abgehalten, die sich in der weiteren Zusammenarbeit unter dem Aspekt der gesamtstrategischen Vernetzung bewährte. Das Gremium verfolgte primär das Ziel einer handlungsorientierten Netzwerkbildung mit dem Fokus auf der Umsetzung von praktisch ausgerichteten Einzelmaßnahmen.

Inhaltliche Schwerpunkte lagen dabei aufgrund der Interessen der engagierten Beteiligten vor allem in den Bereichen Sprache und Bildung. Statistische Daten belegen, dass die meisten Schüler mit Migrationshintergrund (30 %) eine Hauptschule besuchen, bei deutschen Schülern liegt dieser Anteil bei nur 10%. Schulische Sprachfördermaßnahmen kommen in der Regel Schülern mit ausländischem Pass zugute, Kinder mit deutschem Pass und Migrationsbiographie gehören nicht dazu. An diesem Bedarf setzt die Arbeit des Runden Tisches schwerpunktmäßig an. Vorhaben wie die Anschaffung von Wörterbuch-Sets für Schulen und Kindergärten als niederschwellig-pragmatische Kommunikationshilfe und die Schaffung der Möglichkeit zum Erwerb eines Online-Dolmetscherführerscheins wurden bereits umgesetzt. Die Finanzierung erfolgte vorwiegend durch die schnell und unbürokratisch zur Verfügung gestellten Mittel lokaler Serviceclubs, die eine zügige Umsetzung ermöglichten.

Als weiterer Schwerpunkt wurde die Etablierung einer Willkommenskultur bearbeitet. Ein Neujahrsempfang für Überlinger Neubürger/innen wurde bereits eingeführt, jeder Bürger mit Migrationshintergrund erhält hierzu eine spezielle Einladung. Darüber hinaus erfolgt die Übergabe der Integrationskurszertifikate im Rahmen einer kleinen Feier mit Teilnahme eines Stadtvertreters.

Runder Tisch

Umsetzungs-
orientierung

Neben der Schwerpunktbearbeitung wird der Diversitätsgedanke in vorhandenen Konzeptionen (z. B. Stadtentwicklungsplan, Kindergartenbedarfsplan) mitgedacht und diese bei Bearbeitung um das Thema ergänzt. So fand das Thema „Diversität“ bereits Eingang in die vom Jugendreferat erstmals angesetzte Kinder- und Jugendfreizeitmesse, die Jugendliche insbesondere für Vereinsangebote werben möchte. Das Thema „Diversität“ wird zudem in die Konzeption des Überlinger Promenadenfestes eingebunden; ebenso wurden die Verwaltungsleitlinien ergänzt. Als besonders hilfreich erweist sich hier das Engagement der Verwaltungsspitze im Projekt.

**Ergänzung
vorhandener
Konzeptionen**

Um die zahlreichen Einzelmaßnahmen auch weiterhin effektiv zu koordinieren, soll die Netzwerkfunktion des Runden Tisches weiter ausgebaut werden. Diese wurde durch die eingerichtete Yahoo-Group als Netzwerkinstrument erweitert. Eines der wichtigsten Netzwerkelemente im Rahmen des Runden Tisches ist die Gründung einer multiethnischen Migrantenselbstorganisation „Integrationskreis Ü“ mit dem Ziel der nachhaltigen Sicherung der Arbeit des Runden Tisches auf Augenhöhe von Einheimischen und Migranten und ggf. Konzeption und Durchführung eigener Projekte. Nach Projektende wird der „Integrationskreis Ü“ den Vorsitz des Runden Tisches gemeinsam mit dem Leiter der Hauptverwaltung übernehmen. Für die Zukunft sollen v. a. Sprachförderprogramme gezielt strategisch umgesetzt werden.

„Integrationskreis Ü“

Nachhaltigkeit

Durch die Weiterführung des Runden Tisches zu Vielfalt und Integration und die Bildung der Migrantenselbstorganisation „Integrationskreis Ü“ als zukünftiger Mit-Koordinator des Runden Tisches können Kommunikations- und Netzwerkstrukturen in Zukunft nachhaltig gefestigt werden. Zudem konnten durch die Gremiumsbildung und den Aufbau migrantischer Organisationsstrukturen bereits Partizipationspotenziale ausgeschöpft werden, die bislang nur wenig genutzt wurden. Mit der Strukturbildung konnte der Grundstein für eine stärkere Platzierung diversitätsrelevanter Themen und deren dialogische Bearbeitung in der Stadt gelegt werden. Die Vernetzung und Zusammenarbeit zwischen der Stadt, den städtischen Akteuren und den Bürgern mit Migrationshintergrund soll in den kommenden Monaten weiter intensiviert werden, u. a. auch, um gemeinsame Fördermittel für Projekte im Bereich Sprachförderung einzuwerben.

**Gremiums-
bildung
und Partizipations-
strukturen**

3.5. Uelzen

„Beirat für strategische Diversitätsentwicklung und interkulturelle Öffnung im Gesundheitswesen“

Rahmenbedingungen

Seit 1995 zeigt sich in der Stadt Uelzen ein rückläufiger Trend in der Bevölkerungsentwicklung. Ein Trend, der sowohl auf die natürliche Bevölkerungsbewegung (Geburtendefizite, Sterbeüberschüsse) als auch auf

Bevölkerungsverlust

Wanderungsbewegungen zurückzuführen ist. Lediglich in der Altersgruppe der 30 bis 50-Jährigen verzeichnet die Stadt Wanderungsgewinne, primär in der Altersgruppe der 18 bis 25-Jährigen (Bildungswanderer) verliert Uelzen Einwohner. Dieser Trend legt die Vermutung nahe, dass einerseits v. a. Ausbildungsfaktoren (Studium, Berufsausbildung) Gründe für den Wegzug jüngerer Menschen aus Uelzen darstellen, andererseits die Arbeitsmarktsituation den Zuzug von Menschen im mittleren Erwerbssalter begünstigt. Gemäß Prognosen wird die Stadt Uelzen bis 2030 6,1 % ihrer Bevölkerung verlieren und es wird sich der kontinuierliche Rückgang weiter fortsetzen. Im Zuge der Bevölkerungsalterung werden nur noch die Altersgruppen ab 65 Jahren zunehmen, in den jüngeren Altersgruppen wird es insgesamt zu deutlichen Rückgängen kommen, insbesondere bei den 10 bis 24-Jährigen.

Die ländliche Prägung des Uelzener Umlandes zeigt sich auch in der Wirtschaftsstruktur der Stadt mit einem höheren Anteil von Beschäftigten in der Land- und Forstwirtschaft im Vergleich zu den anderen Projektkommunen. Dagegen ist der Anteil des produzierenden Gewerbes eher gering. Die Hauptbeschäftigungsfelder im Dienstleistungssektor liegen in den Bereichen Gesundheit und Fremdenverkehr.

**Dienstleistungs-
standort**

Der geschätzte Anteil von Bürgern mit Migrationshintergrund liegt in Uelzen bei ca. 15 %, der Anteil der Bürger mit nicht-deutschem Pass bei relativ geringen 3,9 %. Bürger mit türkischer Staatsbürgerschaft bilden mit einem Anteil von 12 % die größte Zuwanderungsgruppe. Insgesamt stellen die Bürger mit Migrationsbiographie mit 40 Herkunftsländern eine sehr heterogene Gruppe. Die Heterogenität in der Zusammensetzung dürfte auch hier für das Fehlen von Migrantenvertretungen verantwortlich sein.

**Informelle
Migrantenstrukturen**

Bislang fanden die Themen „Diversität, Integration und Stadtentwicklung“ noch keine strategische Umsetzung in Uelzen (z. B. in einem Leitbild, durch einen Integrationsbeauftragten resp. Integrationskonzept), dennoch sind sich viele Entscheidungsträger in der Stadt der gesellschaftlichen Vielfalt und deren Potenziale sowie des demographischen Trends bewusst. Zielgruppenspezifische Angebote für Bürger mit Zuwanderungsgeschichte werden von einzelnen sozialen Trägern bereitgestellt. Eine strategische Vernetzung der Angebote wird bisher nicht umgesetzt. Die strategische Arbeit am Thema vor Ort wird zudem durch die eingeschränkte Datenlage in Bezug auf Bürger mit Migrationshintergrund erschwert, da keine abgesicherten Daten zu deren Gesamtzahl vorhanden sind. Bestehende Einzelinitiativen finden sich im Wirtschaftsbereich, wie z. B. die „Initiative Arbeiten und Leben in Uelzen“, ein Zusammenschluss von Unternehmern der Region mit dem Ziel ein aktives Standortmarketing für die Stadt Uelzen als Lebensmittelpunkt umzusetzen.

**Keine strategische
Vernetzung der
Strukturen zur
Integration**

Strategischer Ansatz

Den organisatorischen Rahmen des Diversitätsprozesses in Uelzen bildete ein Gremium aus Vertretern aller städtischen Bereiche sowie Bürgern mit und

**Gremiumsbildung
mit Beirat**

ohne Migrationshintergrund, das von einem Beirat und Arbeitsgruppen zu unterschiedlichen Handlungsfeldern begleitet und unterstützt wird. Die Wahl des hochkarätig besetzten Beirates mit erfolgreicher Initiatorenfunktion erfolgte im Rahmen der Auftaktveranstaltung des Gremiums. Gewählt wurden der Erste Stadtrat, der ärztliche Leiter des Klinikums und ein Lehrer mit Migrationshintergrund. Der Beirat übernahm die thematisch-strategische Koordinierung und die Begleitung der Arbeitsgruppen sowie die inhaltlichen Planungen der Gremiumssitzungen/ -veranstaltungen, die dem Erfahrungs- und Informationsaustausch zwischen den Arbeitsgruppen dienten. Die Arbeitsgruppen umfassten entsprechend den Interviewergebnissen folgendes Themenspektrum:

AG Gesundheit

AG Freizeit und Kultur

AG Sprache

AG Bildung

AG Arbeitsmarkt und Berufsleben.

Aufgrund von inhaltlichen Überschneidungen ging die AG Bildung in den AGs Sprache sowie Arbeitsmarkt und Berufsleben auf. Die Arbeitsgruppen zur Sprachförderung und zur Freizeit und Kultur sowie in Teilen auch die AG Gesundheit waren praxis- und umsetzungsorientiert organisiert, während die AG Arbeitsmarkt und Berufsleben eher eine längerfristige Informationsstrategie zur interkulturellen Öffnung verfolgte.

Umsetzungs-
orientierung

Praxisorientierte Arbeitsergebnisse waren in der AG Gesundheit die Erstellung eines interkulturellen Kalenders zur Sensibilisierung von Unternehmen und Mitarbeitern in Hinblick auf die Beschäftigung von Personen mit unterschiedlichem kulturellem und religiösem Hintergrund sowie einer Dolmetscherliste zur besseren Verständigung im örtlichen Klinikum. Durch die Beteiligung von Leitungspersonal an der AG wurde der Prozess der interkulturellen Öffnung des Krankenhauses forciert und konnte sogleich durch die Anbringung eines mehrsprachigen Willkommensschriftzugs am Eingang kommuniziert werden. Darüber hinaus wurde die Anwendung von Sprachcomputern im Gesundheitskontext geprüft. Strategisch beschloss die Arbeitsgruppe, sich auf der Ebene des Landkreises Uelzen zu positionieren, um weitere Einrichtungen und Ärzte anzusprechen und am Prozess zu beteiligen. Mittelfristig sollen durch diese regional erweiterte Vernetzung die Gewinnung und die berufliche Integration von medizinischem Personal mit Migrationshintergrund erleichtert sowie insgesamt die interkulturelle Öffnung des Gesundheitswesens in der Region befördert werden (nun AG „Interkulturelle Öffnung im Gesundheitswesen“).

Strategiebildung und
interkulturelle
Öffnung im
Gesundheitswesen

Die AG Freizeit und Kultur widmete sich insbesondere der Umsetzung einer Willkommenskultur, der Schaffung von Partizipationsmöglichkeiten für Zuwanderer in den Bereichen Freizeit und Kultur sowie einer positiven Identifikation aller Bürger mit der zunehmend heterogenen Stadtgesellschaft. Durch Schulungen und Freizeitveranstaltungen wie Integrationslotsenkurse,

Interkulturelles Frühstück der Generationen und einer Talkreihe „Zeitzeugen erzählen“ konnten Kontakte zwischen Einheimischen und Zugewanderten geschaffen, Teilhabe ermöglicht und ein positives Miteinander gestärkt werden.

In der AG Sprache wurde an einer Ressourcenbündelung durch die intensivierte Abstimmung und Erweiterung der Transparenz gearbeitet. Es wurden Möglichkeiten einer politischen Einflussnahme in Bezug auf die Sprachförderpolitik diskutiert und das Angebot weiterführender Sprachkurse wurde in Kooperation mit der Volkshochschule erweitert.

In der AG Arbeitsmarkt und Berufsleben ging es um die Verbesserung von Kommunikationsstrukturen zwischen Bürgern mit Migrationshintergrund und Unternehmen sowie die Intensivierung des Informationsaustausches zu wirtschaftsrelevanten Themen unter interkulturellen Aspekten.

Nachhaltigkeit

Der Verankerung der Strukturansätze kann in Uelzen sowohl durch den Fortbestand des Beirates als auch durch die weitgehende Fortsetzung der Arbeitsgruppen gesichert werden. Die Arbeitsgruppe „Interkulturelle Öffnung im Gesundheitswesen“ dehnte ihre strategische Ausrichtung bereits während der Projektlaufzeit auf die regionale Ebene des Landkreises aus. Zur Unterstützung des zukünftigen Diversitätsdiskurses wurde eine Homepage konzipiert, die auch künftig als Informations- und Kommunikationsplattform für Aktivitäten zu Diversitätsentwicklungen in der Stadt dient und deren mehrsprachige Präsentation in nächster Zeit erarbeitet werden soll. Darüber hinaus gelang die strategische Anbindung der Diversitätsthemen an den Demographiebericht und wurde somit Bestandteil einer demographiebewussten Stadtentwicklung in Uelzen.

[Beirat und AGs](#)
[Homepage](#)
[Demographiebericht](#)

3.6. Versmold

„Diversitätsdiskurse in der Öffentlichkeit“

Rahmenbedingungen

Prognosen zur Bevölkerungsentwicklung der Stadt Versmold (2009) zeigen einen Rückgang der Gesamtbevölkerung von 1,7 % bis 2025 und 2,8 % bis 2030. Auch in Versmold ist in den kommenden Jahren eine signifikante Alterung der Stadtbevölkerung zu erwarten. Die Altersgruppe ab 65 Jahren wird deutlich zunehmen, die Gruppe der Hochaltrigen (ab 80 Jahren) wird sich mehr als verdoppeln. Gleichzeitig werden die jüngeren Alterskohorten deutlich schrumpfen. Auffällig ist, dass die Stadt Versmold durch Bildungswanderer Bevölkerungsverluste aufweist, hingegen einen Wanderungsgewinn durch ältere Neubürger erzielt, so dass die demographische Alterung noch forciert werden wird.

[Bevölkerungs-
alterung](#)

Die größte Gruppe innerhalb der ausländischen Mitbürger der Stadt bilden junge Menschen zwischen 15 und 25 Jahren. Für die demographische

Entwicklung stellt diese Bevölkerungsgruppe ein großes Potenzial dar. Insgesamt zeichnet sich Versmold im bundes- und kreisweiten Vergleich durch eine hohe Beschäftigungsrate von Bürgern mit Migrationshintergrund aus. Der Grund für die geringe Arbeitslosenquote bei zugewanderten Bürgern liegt in der Unternehmensstruktur Versmolds, die durch Großbetriebe in der Fleischverarbeitung geprägt ist und viele Arbeitsplätze mit niedrigem Qualifikationsprofil im Niedriglohnsektor vorhält. Mit geschätzten 25 % Bürgern mit Migrationshintergrund an der Gesamtbevölkerung besitzt die Stadt Versmold den höchsten Anteil im Vergleich aller Projektkommunen.

Hoher Anteil von Bürgern mit Migrationshintergrund

Prägend für die Bevölkerungsgruppe mit Migrationshintergrund in Versmold ist die Zuwanderung von so genannten „Gastarbeitern“ aus Spanien, Portugal und Italien in den 1950er und 60er Jahren. In der jüngeren Vergangenheit lässt sich eine Verschiebung hin zu wachsenden Bevölkerungsanteilen aus der Türkei, Polen und den ehemaligen jugoslawischen Staaten feststellen. Die Phase der „Gastarbeitermigration“ wurde ab 1980 durch den verstärkten Zuzug von Aussiedlern abgelöst. Auch die EU-Osterweiterung zeigt bereits erste Auswirkungen auf die Arbeitnehmerzuwanderung, die sich erwartungsgemäß in den nächsten Jahren ausweiten wird. Die durch Arbeitsmigration geprägte Zuwanderungsgeschichte spiegelt sich in den städtischen Migrantenorganisationen. Neben einem spanischen Verein und einem spanischen Fußballverein gibt es andererseits zum Beispiel einen Verein, der die Städtepartnerschaft mit dem polnischen Dobczyce fördert. Die neuere Zuwanderungsentwicklung dokumentiert sich im breiten Herkunftsspektrum einer Frauengruppe im Haus der Familie, an der auch viele Frauen aus Drittstaaten teilnehmen.

Gastarbeitertradition in die Industriebranche

Stadtpolitische Orientierungen und Entwicklungsperspektiven wie auch die Ausrichtung der städtischen Verwaltung belegen ein ausgeprägtes Demographie- und Diversitätsbewusstsein städtischer Gestalter und Entscheider. Die Politik- und Verwaltungsspitze ist sich der Zuwanderungsgeschichte ihrer Stadt bewusst und sieht in ihr einen wesentlichen Grund für die überdurchschnittlich starke wirtschaftliche Entwicklung im Produktionssektor, vor allem für das kontinuierliche Wachstum der Fleischindustrie. Da der Fachkräftemangel auch in Versmold voraussichtlich zu dem Problem führen wird, nicht mehr ausreichend qualifizierten Nachwuchs aus den eigenen Schulen zu gewinnen, möchte die Stadt gemeinsam mit der Wirtschaft diesem Problem begegnen, indem derzeit eine Praktikumsvermittlung von Jugendlichen aus den Partnerstädten in die heimische Wirtschaft aufgebaut wird. Obgleich die Thematik „Diversität“ in der Stadt Versmold positiv besetzt ist und in die stadtpolitische Entwicklung einbezogen wird, wird von Bürgern auch kritisiert, dass die Maßnahmen für die Bewältigung von Folgen der Migration unzureichend seien. Ein intensiveres Zusammenwachsen der Bevölkerungsgruppen, ein verstärkter Austausch sowie die Förderung gegenseitiger Toleranz sind in diesem Zusammenhang geäußerte Bedarfe.

Anerkennung von Vielfalt in Politik und Verwaltung

Wirtschaft und Migration

Die Stadt Versmold verfügt über drei Funktionsbereiche mit Schnittstellen zum Thema „gesellschaftliche Vielfalt“: Die Beraterin ausländischer Flüchtlinge und zugleich Demographiebeauftragte der Stadt erfüllt de facto die Position einer Integrationsbeauftragten, da sämtliche Integrations- und Migrationsbelange an sie herangetragen werden. Im Arbeitsbereich „Demographie“ lag der Schwerpunkt bislang auf der Seniorenarbeit. Des Weiteren ergeben sich Schnittstellen im Aufgabengebiet der Gleichstellungsbeauftragten und des Jugendpflegers.

Praxis:
Anknüpfungspunkte in der Stadtverwaltung

Auf eigene Integrations-, Diversitäts- und Stadtentwicklungskonzepte konnte die Stadt nicht zurückgreifen. Die Handlungsfelder in der Integrationsarbeit (Frauen, Städtepartnerschaft, Gewerkschaftsberatung, Integrationskurse, Beratung im Rathaus) sind bei unterschiedlichen Trägern angesiedelt und bis zu Projektbeginn nicht aufeinander abgestimmt gewesen. Sie orientierten sich zudem stark an den Defiziten von Bürgern mit Migrationshintergrund, obwohl die Stadtverwaltung selbst Integration als zweiseitigen Prozess betrachtet, in dem sich Integrationsstrategien an den Potenzialen der Zuwanderer orientieren sollten. Als einseitig und diskriminierend seitens der befragten Bürger mit Migrationsgeschichte wurde die aus ihrer Sicht vorurteilsbehaftete Berichterstattung über Migranten in den lokalen Medien bewertet.

Strategischer Ansatz

Die strategische Umsetzung von „Diverse City“ war in der Stadt Versmold als offener Diskussionsprozess angelegt, dessen Meilensteine die Organisation, Durchführung und Auswertung von 21 themenbezogenen Veranstaltungen darstellen. Der Schwerpunkt lag auf der Öffentlichkeitsarbeit mit dem Ziel, ein breites Spektrum der Stadtgesellschaft für kulturelle Diversität zu sensibilisieren. Das Projekt hatte damit die Funktion, diesen Diskussionsprozess kontinuierlich zu begleiten, durch Impulse stetig zu beleben und fachlich zu unterstützen. Zu Beginn dieser Öffentlichkeitsarbeit wurde eine strategische Kerngruppe gebildet, die aus dem engagierten Bürgermeister, der Flüchtlings- und Demographiebeauftragten sowie dem Stadtmarketing und den CJD-Projektkoordinatoren bestand. In dieser Zusammensetzung wurden auf Grundlage der Erhebungsergebnisse relevante Themen identifiziert und die Vorbereitung und Durchführung aller Aktivitäten und Veranstaltungen geplant. Der „potenzialorientierte Ansatz“ und die Intensivierung einer Willkommenskultur wurden dabei nachdrücklich verfolgt, um auf Vorurteile und Vorbehalte gegenüber Bürgern mit Migrationshintergrund in der öffentlichen Debatte zu reagieren.

Öffentlicher Diskurs

Strategische Kerngruppe

Ein weiteres Arbeitsfeld der Projektkoordinatoren vor Ort bestand darin, das Thema „Diversität“ in vorhandene Strukturen der Kommune einzubringen, indem bestehende Arbeitsgruppen auf allen politischen und gesellschaftlichen Ebenen in der Stadt und im Landkreis über Inhalte und Ziele des Projektes informiert wurden und die Projektkoordinatoren die Arbeit in diesen Gremien und Ausschüssen kontinuierlich begleiteten. Ziel war eine enge Vernetzung

Platzierung in vorhandenen Strukturen

und Kooperation mit allen Akteuren, so waren z. B. die Staatskanzlei des Landes Nordrhein–Westfalen aber auch Mitarbeiterkonferenzen und Mitgliederversammlungen privater und öffentlicher Institutionen in diese Vernetzung einbezogen.

Darüber hinaus konnte im Laufe der Veranstaltungsplanung und –durchführung eine neue Arbeitsgruppe „Neubürger und Willkommenskultur in Versmold“ etabliert werden, die aus einem Demographieworkshop der Stadt hervorging. Ziel dieser Arbeitsgruppe war es, Diversitätsansätze im Rahmen der Demographiearbeit vor Ort zu entwickeln und zu institutionalisieren, um das Thema als Querschnittsaufgabe in der Stadtverwaltung zu verankern. Im Rahmen der Arbeitsgruppe wurde ein Neubürger–Stadtplan verfasst.

AG „Neubürger und Willkommenskultur“

Inhaltlich können die durchgeführten Veranstaltungen unter der Überschrift: „Thematisierung gesellschaftlicher Realitäten in Bezug auf Personen mit Migrationsgeschichte“ zusammengefasst werden; strategisch dienten sie der Multiplikatorenengewinnung und der Netzwerkentwicklung. Die städtische Reflexion von Diversität in Versmold war durch eine große Breite an Veranstaltungsformaten gekennzeichnet und schloss sowohl Seminare und Workshops als auch Podiumsdiskussionen und Ausstellungen mit Begleitprogramm ein. Das behandelte Themenspektrum reichte von interkulturellen Veranstaltungen über Aktivitäten mit Wirtschaftsbezug bis hin zu einem Seminar für Journalisten zum Thema „Medien und Zuwanderer“.

Öffentliche Veranstaltungen

Alle Veranstaltungen wurden durch intensive Öffentlichkeitsarbeit begleitet, so dass die Anzahl (76) der Presseartikel und –meldungen in Versmold die höchste im Vergleich aller Modellkommunen war.

Nachhaltigkeit

Mit den öffentlichkeitswirksamen Diversitätsdiskursen wurde in der Stadt Versmold die Grundlage für eine Ansprache, Beteiligung und Sensibilisierung der gesamten Stadtgesellschaft geschaffen. Die weitere Verankerung des Themas „Diversität“ im öffentlichen Diskurs der Stadt ist durch den Weiterbestand der Arbeitsgruppe „Neubürger und Willkommenskultur in Versmold“ gesichert. Ein künftiges Ziel dieser Arbeitsgruppe ist auch ihr Ausbau unter Einbindung weiterer Akteure. Mit der voraussichtlichen Annahme der Diversitätsleitlinien („Leitlinien für gesellschaftliche Diversität und Teilhabe in Versmold“), die von der strategischen Kerngruppe bereits zu Beginn der Zusammenarbeit angedacht und während der Projektumsetzung entwickelt wurden, wird Diversität in der Stadt Versmold ein zentraler Baustein der weiteren stadtpolitischen Entwicklung. Wie verlässlich diese stadtpolitische Ausrichtung ist zeigt die Tatsache, dass eine halbe Personalstelle für einen Beauftragten zum Thema „Diversität“ im Rathaus eingerichtet wird.

AG „Neubürger und Willkommenskultur“

Diversitätsleitlinien

Ansprechpartner für Diversitäts–angelegenheiten

IV. MONITORING UND EVALUATION

In seiner Konzeption war „Diverse City“ als offener Diversitätsprozess angelegt, mit dem primären Ziel der strategischen Umsetzung des Diversitätsgedankens in der kommunalen Praxis. Dieser Strategieprozess wurde in den Modellkommunen seitens der CJD-Projektkoordinatoren und der Prozessbeteiligten beobachtet (Monitoring) und bewertet (Evaluation) (vgl. Abb. 7). Das Monitoring und die Evaluation der Projektkoordination dienten der systematischen und dynamischen Erfassung von Komponenten und Entwicklungslinien des Strategieprozesses im zeitlichen Verlauf. Dabei wurden folgende Fragen beantwortet:

- Welche strukturellen Kontextbedingungen existieren?
RAHMENBEDINGUNGEN/ STRUKTUR/ POLITIK
- Wie ist der Prozess organisiert?
FORM/ METHODEN/ INSTRUMENTE
- Wie ist der Prozess inhaltlich ausgerichtet?
STRATEGISCHE THEMEN
- Wie ist der Prozess zu bewerten?
ERFOLGSFAKTOREN/ WIRKUNG

Projekt-
koordinatoren

Beobachtungs- und
Bewertungskriterien

Auf diese Weise konnten Informationen zu eingesetzten Instrumenten und zur inhaltlichen Ausrichtung der Strategien im Kontext lokaler Rahmenbedingungen gewonnen und parallel Erfolgsfaktoren und Hemmnisse sowie Wirkungszusammenhänge identifiziert werden (Struktur-, Strategie- und Wirkungsebene). Die Erhebung erfolgte unter Verwendung einer Dokumentationsmatrix, um die schnelle Vergleichbarkeit der Standorte zu gewährleisten. Eine Liste der Beobachtungs- und Bewertungskriterien seitens der Projektkoordinatoren enthält Anhang 2.

Informations- und
Steuerungsfunktion

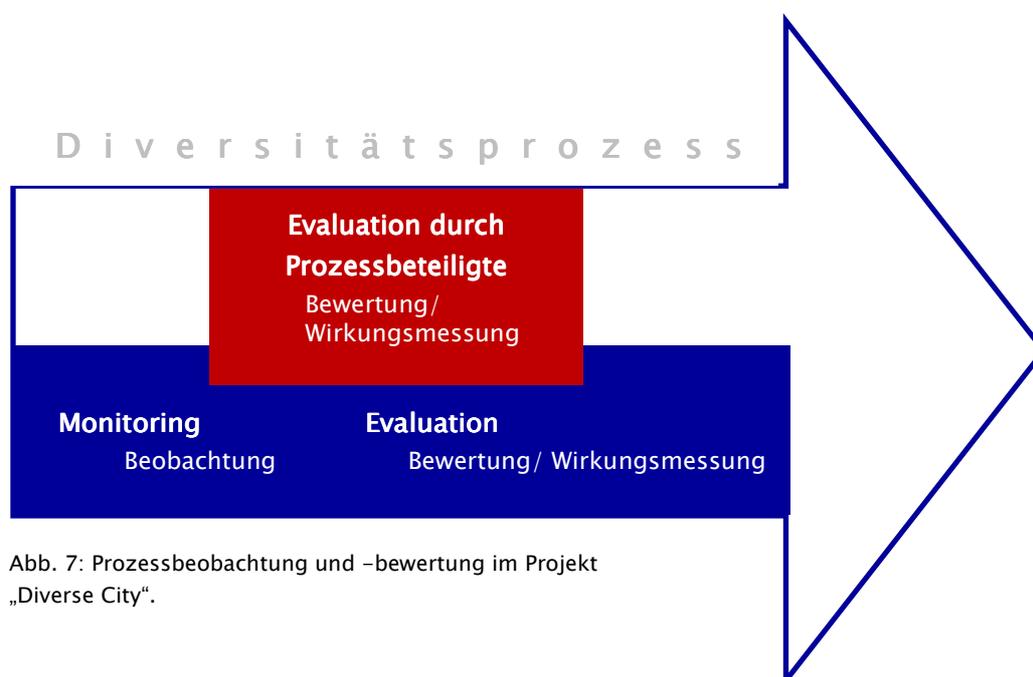


Abb. 7: Prozessbeobachtung und -bewertung im Projekt „Diverse City“.

Das Monitoring und die Evaluation der Projektkoordinatoren hatte somit ebenfalls Steuerungsfunktion für die weitere Prozessgestaltung, da Ausgangsbedingungen, Zwischenergebnisse und Entwicklungslinien der Strategiebildung kontinuierlich reflektiert und rückgekoppelt und die Effizienz der eingesetzten Instrumente beurteilt werden konnten, um bei Bedarf Korrekturen vorzunehmen und nachzusteuern.

Die Ausrichtung als kommunikativer Strategieprozess mit einer Beteiligung zahlreicher Akteure und Bürger setzte den Rahmen für die Prozessbewertung seitens der Beteiligten als Ergänzung zur Einschätzung durch die Projektkoordinatoren, um zu einer angemessenen Bewertung des Strategieprozesses zu gelangen und auf diesem Wege die Qualität und Nachhaltigkeit der Strategiebildung zu sichern (vgl. Abb. 7). Durch die partizipative Anlage übernahm die Evaluation durch die Prozessbeteiligten Dialogfunktionen im Verlauf der Strategiebildung, da die eigene Arbeit zeitnah reflektiert und sich kontinuierlich über Optimierungsmöglichkeiten ausgetauscht werden konnte. Die Evaluation durch die Prozessbeteiligten erfolgte zum einen im Rahmen der Arbeitstreffen in Form von Feedbackrunden, um zeitnah Ergebnisse zu reflektieren, Defizite in der Organisation bzw. Umsetzung zu identifizieren sowie die inhaltliche Ausrichtung zu überprüfen und die weitere Vorgehensweise zu planen. Zum anderen wurden die Prozessbeteiligten im Laufe der kooperativen Strategiebildung nach ihrer Einschätzung zur Prozessumsetzung befragt. Befragungsthemen waren Kooperationsformen, das Thema „Vielfalt im Prozess“, die bisherigen Prozessergebnisse, insbesondere deren Wirkung auf die Stadt und deren nachhaltiger Beitrag zur Stadtentwicklung¹³. Da mit den Diversitätsprozessen ebenfalls eine Sensibilisierung der Akteure für Diversitätsbelange erfolgen sollte, wurden im Rahmen der Befragung auch Daten zur Wirkung der Beteiligungsprozesse auf das Diversitätsbewusstsein erhoben. Akteure und Bürger mit Migrationshintergrund wurden zudem danach gefragt, wie ihre Beteiligung am Projekt sich auf ihr Leben in der Stadt auswirke. Berücksichtigt wurden Faktoren wie Lebensqualität, Wohlbefinden, Teilhabe, Zukunftsgestaltung und Wahrnehmung von Bürgern mit Migrationsgeschichte. Die Erhebung erfolgte in einer standardisierten Befragung mittels Fragebogen¹⁴. Eine detaillierte Auflistung der Befragungsthemen findet sich in Anhang 3. Insgesamt konnten in den Modellkommunen 117 Beteiligte befragt werden. Dies entsprach einer

Prozessbeteiligte

Dialogfunktion

Wirkungsmessung

¹³ Am Standort Versmold erfolgte aufgrund der diskursiven und öffentlichkeitsorientierten Ausrichtung des Projektes eine entsprechende Anpassung des Frageblocks „Zusammenarbeit“ an die Prozessschwerpunkte „Veranstaltungen und Öffentlichkeitsarbeit“.

¹⁴ Die Bewertung erfolgte zum einen anhand von Schulnoten und umfasste folgende Bewertungsstufen: 1–sehr gut (bis 1,5), 2–gut (bis 2,5), 3–befriedigend (bis 3,5), 4–ausreichend (bis 4,5), 5–mangelhaft, weiß nicht. Zum anderen unter Verwendung einer Zustimmungsskala: 1–trifft vollständig zu bis 5–trifft gar nicht zu, weiß nicht.

Rücklaufquote von ca. 49 %¹⁵. 30 % von ihnen besaß einen Migrationshintergrund. Die befragten Prozessbeteiligten verteilten sich wie folgt auf die unterschiedlichen städtischen Bereiche:

Verwaltung	30
Wirtschaft	5
Gesellschaft/ Soziales	57
Kultur	9
Politik	5
Kirche	1
Andere	10

Der Diversitätsprozess aus Sicht der Beteiligten

Der Strategieprozess wird insgesamt hinsichtlich der Initiierung, Zusammenarbeit, Relevanz der Diversitätsthemen und deren Kommunikation in der Öffentlichkeit und der Prozesskenntnisse positiv bewertet. Zurückhaltender fällt die Einschätzung der Beteiligten aus, wenn es um Fragen der Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit, den Beitrag zur Stadtentwicklung und die angeschobenen Strukturveränderungen im Rahmen des Prozesses geht¹⁶ (vgl. Abb. 8). Die größte Skepsis der Akteure mit einer Durchschnittsbewertung von 3,1 zeigt sich gegenüber der Wirkungsintensität der Diversitätsprozesse auf die Situation bzw. das Klima in den Kommunen insgesamt. In den Einschätzungen spiegelt sich einerseits das ausgeprägte Diversitätsbewusstsein, der potenzialorientierte Blick und Erkenntnisgewinn der beteiligten Akteure und Bürger sowie die hohe Relevanz des Themas für die Stadtentwicklung wider. Andererseits werden vorsichtige Erwartungen an die strategische Verankerung des Diversitätsgedankens bzw. seine strategiegerichtete Umsetzung zur Nutzung von Entwicklungspotenzialen und folglich an die Wirksamkeit der entwickelten Strategien in Bezug auf die Stadtentwicklung geäußert. Diese Sichtweise bestätigt die generelle Problematik, gewählte Strategien in relativ kurzer Zeit zu realisieren, wirkungsorientiert zu bewerten und strukturelle Veränderungen zu erreichen, da diese keine unmittelbare Wirkung entfalten und Effekte tendenziell erst zeitverzögert zu beobachten sind. Die Tendenz zur Unsicherheit zeigt sich auch im Antwortverhalten der Befragten, da gerade in diesem Fragenkomplex überdurchschnittlich häufig „Weiß nicht“-Antworten gegeben wurden. Darüber hinaus konnten die Erwartungen der Beteiligten an den Diversitätsprozess nicht vollständig erfüllt werden. Dies könnte zum einem auf die meist noch nicht abgeschlossene strukturelle Verankerung der entwickelten Strategien und daher auch noch weitgehend fehlende

**Ausgeprägtes
Diversitäts-
bewusstsein**

**Handlungsbedarf
bei strategischer
Umsetzung**

¹⁵ Exakte Aussagen zur Rücklaufquote sind aufgrund der „offenen“ Anlage der Diversitätsprozesse nur eingeschränkt möglich, da die Zahl der Beteiligten Schwankungen unterlag. Fragebögen wurden aber nur an Akteure und Bürger ausgegeben, wenn deren Beteiligung als vergleichsweise konstant betrachtet wurde und diese nicht nur punktuell erfolgte.

¹⁶ Insgesamt bewegt sich die Bewertung der Befragten zwischen 1,9 und 3,1 (Skala s. Fußnote 15).

Anwendung bis zum Zeitpunkt der Befragung zurück zu führen sein, zum anderen in der strategischen Herangehensweise allgemein begründet liegen, die im Alltag der Akteure weitgehend neu ist. Die kommunale Praxis war bis dahin überwiegend durch eine starke Maßnahmenorientierung geprägt und in den strategischen Planungen wurde oftmals mehr auf aktuelle Krisen reagiert, als dass Entwicklungschancen zum Ausgangspunkt der Strategieentwicklung definiert wurden. Herausforderungen zeigten sich zudem bei der Erreichbarkeit von Bürgern mit Migrationshintergrund durch die entwickelten Strategien zur Aktivierung und Nutzung ihres Potenzials für die Stadtentwicklung. Die angenommenen Wirkungsdefizite aus Sicht der Befragten dürften ihre Ursache in den generell als eingeschränkt beurteilten Zugängen zu Bürgern mit Migrationshintergrund in Klein- und Mittelstädten aufgrund heterogener Herkunftsgruppen und fehlender Organisationsformen/ Ansprechpartner haben. Ebenso werden die Möglichkeiten des Transfers der gewonnenen Erkenntnisse in den eigenen Tätigkeitsbereich und damit die Anwendung der Diversitätsstrategien und die sich daraus ergebenden Handlungsperspektiven im Demographischen Wandel als „befriedigend“ bewertet (vgl. Abb.8).



Abb. 8: Prozessbewertung durch die Beteiligten.

Bei vergleichender Betrachtung von Akteuren und Bürgern mit und ohne Migrationsgeschichte ist festzustellen, dass Beteiligte mit Migrationshintergrund den Strategieprozess an allen Standorten in jeder Dimension positiver bewerteten. Im Durchschnitt ergibt sich ein Unterschied von $-0,3$. Einig sind sich die Beteiligten hinsichtlich der „Erfüllung der Erwartungen an

**Beteiligte mit/ ohne
Migrationshinter-
grund im Vergleich**

den Strategieprozess“ aus den oben genannten Gründen (vgl. S. 60). Die größten Differenzen zwischen Akteuren mit und ohne Migrationsbiographie bestehen v. a. beim Themenkomplex „Nachhaltigkeit“, hier insbesondere bei der Beurteilung der „Nachhaltigkeit für die Stadt“ und der „Chancen auf eine Fortsetzung der Arbeit am Thema Vielfalt“. Darüber hinaus sind Bürger mit Migrationshintergrund optimistischer hinsichtlich der „Erreichung der Zielgruppe der Bürger mit Migrationshintergrund“ mit den entwickelten Strategien und Instrumenten und deren Angemessenheit für die Zielerreichung. Die Prozessbeteiligung eröffnet für sie ebenfalls mehr Perspektiven für den Transfer der gewonnenen Erkenntnisse in den eigenen Tätigkeitsbereich und für die Erweiterung von Handlungsoptionen im Demographischen Wandel. Die bessere Bewertung der Prozessumsetzung insgesamt und die mit 1,7 besonders positive Haltung hinsichtlich der Prozessgewinnung bzw. -ansprache legt die Vermutung nahe, dass auch hier subjektive Aspekte wie die empfundene Wertschätzung und Ankerkennung von Bürgern mit Migrationshintergrund als gleichberechtigte Partner für die Stadtgestaltung durch Dialog und kooperatives Handeln ausschlaggebend sind. Dies bestätigt zudem die bereits in den Interviews im Rahmen der Bedarfs- und Potenzialanalyse auch persönlich geäußerte „gefühlte“ Wertschätzung.

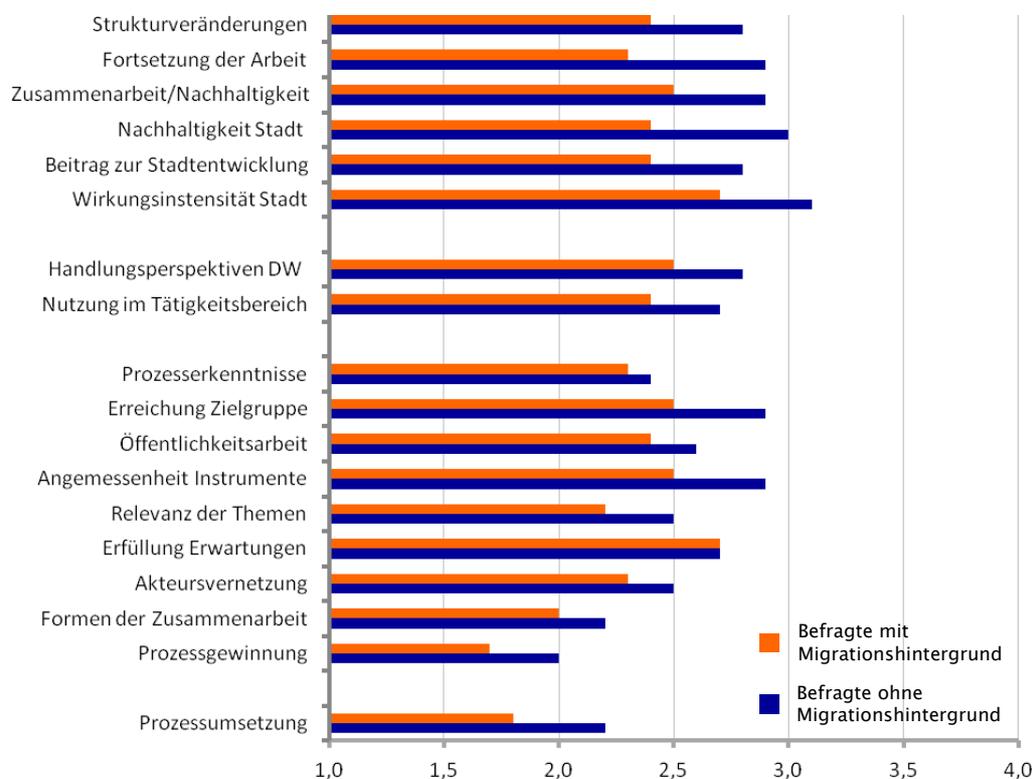


Abb. 9: Prozessbewertung der Beteiligten mit und ohne Migrationshintergrund im Vergleich.

Die deutlichsten Unterschiede lassen sich zwischen Akteuren aus der Verwaltung und den Vertretern aus den sonstigen Bereichen erkennen. Die Betrachtung seitens der Verwaltungsakteure fällt dabei überwiegend kritischer

Vergleich nach
Tätigkeitsbereichen

aus als die der Vertreter aus anderen Fachbereichen¹⁷. Eine mögliche Erklärung für die tendenzielle Skepsis dürfte in der geringeren Flexibilität des Verwaltungsapparates (z. B. bürokratische Entscheidungswege, hierarchische Organisationsstrukturen) bei der Implementierung struktureller Reformen und Veränderungen und dem damit verbundenen Zeitaufwand im Vergleich zu Akteuren privater Institutionen oder Organisationen liegen.

Eine vergleichende Betrachtung der Einschätzung in den Modellkommunen ist aufgrund der unterschiedlichen strategischen Ansätze nur bedingt aussagekräftig. Insgesamt lässt sich ein Zusammenhang zwischen der Art der Ansätze und der Bewertung in Sachen Nachhaltigkeit feststellen. Die Einschätzung an den stärker strategisch arbeitenden Standorten (Stadt Eutin und Landkreis Neumarkt i.d.OPf.) fällt erwartungsgemäß in den Bereichen „Beitrag der Strategien zur Stadtentwicklung“ und „bewirkte Strukturveränderungen“ positiver aus als in den im Verhältnis eher umsetzungs- und praxisorientierten Modellkommunen (z. B. Uelzen und Überlingen). Ein entgegengesetztes Bild zeigt sich in der Bewertung der „Erreichung der Zielgruppe mit den entwickelten Strategien bzw. Strukturmaßnahmen“. Diese Erkenntnis folgt einer gewissen Logik, da an Standorten, die den Fokus auf die zeitnahe Umsetzung konkreter Maßnahmen richteten, auch Erfolge in Bezug auf die Zugänge zur Zielgruppe und die Entfaltung von Potenzialen greifbarer und deutlicher erkennbar sind.

**Modellkommunen
im Vergleich**

Nimmt man die Bewertung der Auswirkungen des Strategieprozesses auf das Leben der beteiligten Bürger mit Migrationshintergrund in den Kommunen in den Blick, werden hier ausschließlich positive Effekte festgestellt. Folgende Aussagen treffen nach der Einschätzung der Beteiligten mit Migrationsgeschichte vollständig bzw. überwiegend zu:

**Wirkung auf
Beteiligte mit
Migrationshinter-
grund**

- Durch die Beteiligung am Projekt fühle ich mich in der Stadt wohler.
- Ich kann dadurch die Stadt aktiv mitgestalten.
- Das Projekt bewirkt vor Ort positive Veränderungen.
- Bürger mit Migrationshintergrund werden dadurch sichtbarer und auch anders wahrgenommen.
- Die Strategien im Projekt haben eine positive Wirkung auf mein Leben in der Stadt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: **Die Qualitäts- und Nachhaltigkeitsbewertung der Prozessbeteiligten zeigt tätigkeits- und standortübergreifend nicht nur eine sehr hohe Akzeptanz des Diversitätsansatzes, sondern auch ein fundiertes Diversitätsbewusstsein und das Wissen um die Bedeutung von Diversitätsstrategien für die Stadt- und Regionalentwicklung. Sie signalisiert aber gleichzeitig Handlungsbedarf und**

¹⁷ Diese Aussage bleibt auf die Standorte Eutin und Pirna beschränkt, da lediglich hier eine große Anzahl von Verwaltungsakteuren beteiligt war, die eine vergleichende Analyse sinnvoll erscheinen ließ.

Verbesserungsspielräume im Bereich der Nachhaltigkeit von Diversitätsstrategien sowohl für die Stadtentwicklung als auch für eine Umsetzung und Verstetigung der Strategien im jeweiligen Arbeitsbereich vor dem Hintergrund des demographischen Wandels. Abgesehen von den genannten möglichen Begründungszusammenhängen, insbesondere dem Zeitfaktor, unterstreicht das Evaluationsergebnis, dass durch die Möglichkeit, an diversitätsorientierten Planungs- und Entscheidungsprozessen mitzuwirken, produktive Ressourcen für die gemeinsame Zukunftsgestaltung freigesetzt werden und sich neue Handlungsmöglichkeiten eröffnen. Ihre kritische Reflexion initiiert zudem Lernprozesse auf dem Weg zu einer strategisch-funktionalen Verankerung von Diversitätsstrategien in der Stadt- und Regionalentwicklung. Der Strategieprozess kann bis zum Zeitpunkt der Evaluation treffend mit folgendem Zitat aus der Befragung beschrieben werden:

„Veränderungsprozesse sind stets mühsam und langsam. Die Zeit wird es zeigen! Der Anfang ist gemacht, die Chance da, das Bewusstsein geschärft.“¹⁸

Angesichts der positiven Beteiligungswirkung in Bezug auf Bürger mit Migrationshintergrund kann festgehalten werden, dass die jeweiligen Partizipationsmöglichkeiten als Ausdruck einer wertschätzenden Haltung wahrgenommen werden, die Raum bieten, die Zukunft der Stadt aktiv mitzugestalten, den Blick auf Bürger mit Migrationshintergrund zu verändern und die gleichzeitig einen positiven Beitrag zur subjektiv empfundenen Lebensqualität leisten. Die Zustimmungswerten bestätigen und erweitern zugleich die bereits während der Interviewphase zu Prozessbeginn empfundene Wertschätzung seitens der befragten Bürger mit Migrationsgeschichte.

Fazit

Diversitätsprozesse schaffen nicht nur Rahmenbedingungen, unter denen sich die Beteiligten der Chancen einer vielfältigen Stadtgesellschaft bewusst werden, sondern stärken auch das gesellschaftliche Zugehörigkeitsgefühl von Bürgern mit Migrationshintergrund, indem sie Bürger mit Migrationsgeschichte als gleichberechtigte Partner bei der kommunalen Zukunftsgestaltung anerkennen und aktive Partizipationsmöglichkeiten bieten. Diversitätsprozesse sind Ausdruck einer neuen Anerkennungs- und Beteiligungskultur in einer vielfältigen zukunftsfähigen Stadtgesellschaft.

¹⁸ Das Zitat wurde einem Fragebogen aus der Rubrik „Bemerkungen“ entnommen.

V. STRATEGIEKONZEPT FÜR KLEINERE KOMMUNEN: DIVERSITÄTSORIENTIERTE STADTENTWICKLUNG

Strategisches Ziel kommunaler Diversitätsprozesse ist die politische, formale und institutionelle Verankerung von Diversitätszielen in der kommunalen Entwicklungsplanung. Dies bedeutet, dass Diversitätsaspekte Eingang in zukünftige kommunale Entscheidungsprozesse finden und Potenziale von Bürgern mit Migrationshintergrund bei zukünftigen Vorhaben berücksichtigt werden. Die Verankerung von Diversitätsförderung als Querschnittsaufgabe der Stadt- und Regionalentwicklung erfordert die Entwicklung von Strategien zur gesellschaftlichen Vielfalt und deren strukturelle Anbindung an die höchste politische Ebene. Aufgrund der Tatsache, dass eine diversitätsorientierte Stadtentwicklung durch das Entscheidungshandeln einer Vielzahl von Akteuren gestaltet wird, bedürfen Diversitätsprozesse der Beteiligung von Akteuren und Bürgern, insbesondere Bürgern mit Migrationsgeschichte. Ziel ist es, einen Dialog über Chancen und Potenziale zu initiieren, die Wahrnehmung für die Belange von Bürgern mit Migrationshintergrund zu schärfen, die Verbindung von Diversityansätzen mit dem eigenen Tätigkeitsbereich zu ermöglichen und auf diesem Wege gemeinsam Strategien zur Potenzialnutzung zu entwickeln.

Das Strategiekonzept führt wesentliche Kriterien, Bausteine und Instrumente, Erfolgsfaktoren und Indikatoren des Strategiebildungsprozesses aus den Modellkommunen zusammen, stellt Arbeits-, Planungs- und Steuerungshilfen für die Umsetzung und Gestaltung von Diversitätsprozessen in der kommunalen Praxis zur Verfügung und dient der strategischen und inhaltlichen Orientierung bei der Implementierung von Diversitätsprozessen in Klein- und Mittelstädten. Das Konzept ist nicht als universelles Strategietool zu verstehen, sondern als anwendungsorientierter Leitfaden für die Entwicklung, Verankerung und Realisierung von Diversitätsstrategien in der Stadt- und Regionalentwicklung.

1. Diversitätsprozesse: Voraussetzungen und Eigenschaften

Auf der Basis der Prozesserfahrungen vor Ort lassen sich sowohl grundlegende Voraussetzungen als auch wesentliche Eigenschaften formulieren, die für den Erfolg von Diversitätsprozessen zentral sind.

Voraussetzungen

Kommunale Diversitätsprozesse in Klein- und Mittelstädten...

...setzen die Anerkennung gesellschaftlicher Diversität als städtische Realität voraus.

**Anerkennung
Strukturkenntnis
politischer Wille
Engagement**

...erfordern Kenntnisse über gesamtstädtische Entwicklungstendenzen, stadtreionale Strukturen und Politiken, Netzwerke und Akteurskonstellationen.

...benötigen den politischen Willen zum Wandel.

...sind auf die Engagementbereitschaft von Akteuren und Bürgern in der Stadtgesellschaft angewiesen.

Eigenschaften

Kommunale Diversitätsprozesse in Klein- und Mittelstädten sind...

...„CHEFSACHE“:

Sie sind Top-Down angelegt und werden federführend von der Stadt umgesetzt. Die Bürgermeister, Stadtvertreter bzw. die Verwaltungsspitze fungieren als zentrale Initiatoren, Impulsgeber und Begleiter.

...POTENZIALORIENTIERT:

Sie überwinden das Problemendenken und setzen bei den Potenzialen von Bürgern mit Migrationshintergrund an.

...STRATEGIE- UND STRUKTURORIENTIERT:

Sie fokussieren die Entwicklung langfristiger und nachhaltiger Zukunftsstrategien und verzichten auf die Umsetzung kurzfristiger Maßnahmen zur Problemlösung. Sie setzen an kommunalen Strukturen an und entwickeln diese weiter.

...INTEGRATIV:

Sie sind als Querschnittsaufgabe angelegt und tangieren alle Bereiche der Stadtentwicklung. Sie sind Teil der gesamtstädtisch-strategischen Entwicklungsplanung und umfassen die gesamte Gestaltung des Lebensumfeldes der Bürger.

...INKLUSIV:

Sie sprechen die gesamte Stadtgesellschaft an und betrachten Bürger mit Migrationsgeschichte als Partner für die gemeinsame Zukunftsgestaltung. Sie beinhalten die Kommunikation mit und nicht über Bürger mit Migrationshintergrund.

...ZUKUNFTSGERICHTET:

Sie richten den Blick auf die Gestaltung der gemeinsamen Zukunft, nicht auf Unterschiedlichkeiten, und thematisieren Zukunftsperspektiven der Stadtentwicklung durch die Nutzung von Diversitätspotenzialen.

...PARTIZIPATIV:

Sie benötigen die Expertise aller Akteure und Bürger und sind auf die Beteiligung der Stadtbevölkerung angewiesen. Sie bringen die

Stadtgesellschaft in einen Diskurs über Entwicklungsperspektiven und führen unterschiedliche Interessen strategisch zusammen. Sie etablieren Formen der Vernetzung und Zusammenarbeit.

...FORTLAUFEND:

Sie finden kontinuierlich als fortlaufender Prozess statt. Sie sind permanente stadtgesellschaftliche Prozesse und fester Bestandteil der Stadtentwicklung.

...KOORDINIERUNGSBEDÜRFTIG:

Sie bedürfen der zielgerichteten Steuerung und Koordination und erfordern die Festlegung von Prozess- und Entscheidungsverläufen. Sie führen Ansätze unterschiedlicher Bereiche und Ebenen strategisch auf höchster Verwaltungs- und Politikebene zusammen.

...KOMMUNIKATIONSINTENSIV:

Sie verlangen vielfältige Kommunikations- und Informationswege und die konsequent potenzialgerichtete Kommunikation. Sie beinhalten die Kommunikation zwischen den Prozessbeteiligten und der kommunalen Öffentlichkeit.

2. Strategisches Prozessmodell¹⁹

Mit der Formulierung zentraler Eigenschaften von Diversitätsprozessen sind grundlegende Voraussetzungen und Merkmale für deren Umsetzung benannt worden. Doch in welcher Phase und in welcher Form kommen diese in der Prozessdurchführung zum Tragen? Und wie können diese im Prozessverlauf zielorientiert für die Verankerung von Diversitätsstrategien in der gesamtstädtischen Entwicklungsplanung eingesetzt werden? Als Strategietool stellt das Prozessmodell einen Organisationsrahmen für die Implementierung von Diversitätsprozessen zur Verfügung. Es führt die formulierten Kriterien aus Prozessperspektive zusammen und beschreibt Prozessphasen (Kontextanalyse, Agenda-Setting, Diskurs und Kooperation, strategische Verankerung und Strategieumsetzung, kontinuierliche Bausteine) hinsichtlich ihrer Zielsetzungen und der eingesetzten Instrumente zur Zielerreichung und Prozessgestaltung. Kurz: **Wie können Klein- und Mittelstädte Diversitätsprozesse ziel- und ergebnisorientiert verwirklichen?**

Kontext(analyse)

Die Ausgestaltung kommunaler Diversitätsprozesse wird in hohem Maße von den lokalen Kontextbedingungen bestimmt. Die Kontextbetrachtung dient zur Prozessvorbereitung und beinhaltet eine detaillierte **Analyse der Struktur- und Entwicklungsbedingungen und -perspektiven** sowie die **Identifizierung einer Koordinations- / Moderationsstelle für den Diversitätsprozess**. Im Rahmen der Kontextanalyse kann zunächst geklärt werden, welche Optionen sich für die Implementierung des Prozesses bieten, die sicherstellen, dass vorhandene

Standortbestimmung

¹⁹ Ein Leitfaden zur Umsetzung von Diversitätsprozessen enthält der Anhang 4.

Strukturen und Ressourcen effizient und bestmöglich genutzt werden können. Des Weiteren werden an dieser Stelle die notwendigen Organisationsstrukturen für das Prozessmanagement geschaffen.

Die Analyse der Kontextbedingungen erfordert ein relativ breites methodisches Vorgehen. Es umfasst die Recherche, Sichtung und Auswertung von Planungsdokumenten, Strategiepapieren, Gutachten, demographischer und ökonomischer Analysen sowie diversitätsspezifischer Daten, die Bestandsaufnahme von Migrations- und Integrationsstrukturen und bisheriger

Struktur- und Entwicklungsbedingungen

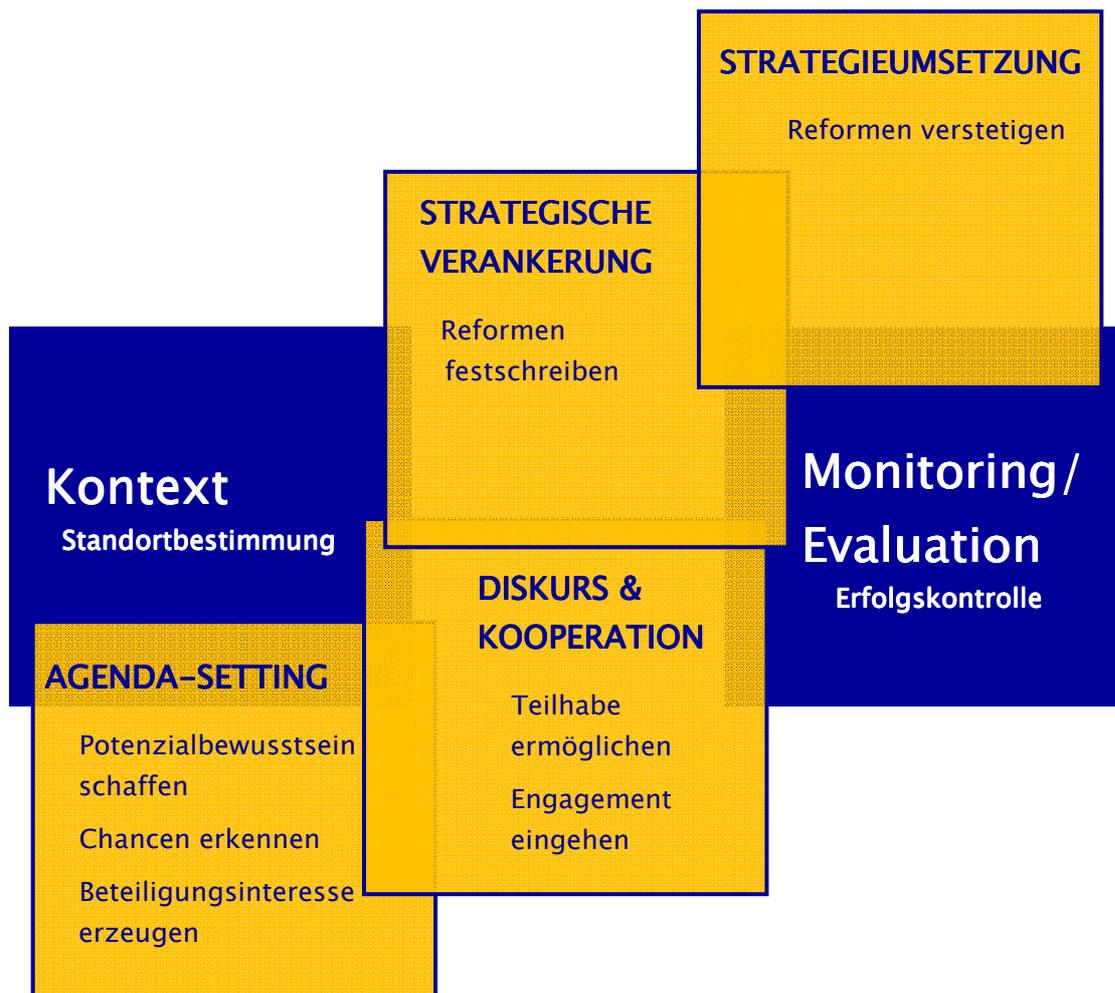


Abb. 10: Strategieprozess der diversitätsorientierten Stadtentwicklung.

Diversitätsaktivitäten. Um Informationen über Akteurs-, Arbeits- und Politikstrukturen zu gewinnen, sind Erstgespräche mit kommunalen Entscheidungs- und privaten Strategieträgern sowie mit lokalen „Persönlichkeiten“, Gremien, Netzwerkverbänden und Migrantenvvertretungen erforderlich. Vor dem Hintergrund der partizipativen Anlage des Strategieprozesses ist es von zentraler Bedeutung, bereits in dieser frühen Anfangsphase Zugänge zu Bürgern mit Migrationshintergrund zu erschließen. Erfahrungswerte aus den Modellkommunen zeigen, dass sich ihre Ansprache und Einbindung in den kommunalen Diskurs aufgrund des generell geringen Organisationsgrades von Migranten in Klein- und Mittelstädten sowie einer

Zugänge schaffen

tendenziellen Zurückhaltung dieser Gruppe schwierig gestaltet. Zentrale Anlaufstelle sind hier die örtlichen Integrations- und Migrationsfachstellen. Da diese allerdings im Regelfall nur einen Ausschnitt der lokalen Migrantenstrukturen abbilden, ist es notwendig, ergänzend informelle Wege über lokale Schlüsselpersonen zu beschreiten, die persönliche Kontakte zu Bürgern mit Migrationshintergrund besitzen oder selbst über einen Migrationshintergrund verfügen, um besonders auch bereits länger ansässige Bürger mit Migrationsgeschichte zu erreichen. Weitere Schnittstellen sind u. a. weitere soziale Träger wie Familienzentren, Bildungsstätten etc., aber auch Kindergärten und Schulen. Eine andere Möglichkeit ist die Ansprache über Arbeitgeber und Wirtschaftsunternehmen/ -verbände. Gerade die persönliche Ansprache und bestehende vertrauensvolle Kontakte erwiesen sich im Projekt als zentral für die Aktivierung von Zuwanderern. Zu empfehlen ist, dass bereits in dieser Phase aktiv das Gespräch mit Migranten gesucht wird, um sie über Inhalte und Ziele des Diversitätsprozesses zu informieren und um Informationen über ihre Lebenssituation und ihre spezifischen Bedarfe zu erhalten.

Des Weiteren ist in der Vorbereitungsphase der organisatorische Rahmen für die Prozesskoordination zu fixieren. Hierfür gilt es, die entsprechenden personellen und finanziellen Ressourcen auszuschöpfen bzw. zu erschließen, um die Prozessbegleitung und -steuerung zu gewährleisten und einen Ansprechpartner zu installieren. In der kommunalen Praxis ist eine Ansiedlung der Koordinierungsaufgaben in der Verwaltung oder eine externe Koordinierungsstelle notwendig, entweder durch Aufgabenverschiebung/ -erweiterung einer bereits bestehenden Stelle, besser durch Schaffung einer neuen Stelle durch bereitgestellte Haushaltsmittel oder durch Beantragung von Drittmitteln.

**Koordinierungs-
stelle**

Die Prozesskoordination hat sich im Projektverlauf dann als besonders effizient erwiesen, wenn sie an die Verwaltung angedockt war, z. B. in Form regelmäßiger Strategietreffen, der Bildung einer Strategiegruppe oder der aktiven Mitarbeit von Schlüsselpersonen aus der Verwaltung. Entscheidend ist hierbei die personelle Besetzung mit städtischen Entscheidungsträgern der obersten Verwaltungsebene. Dieser Organisationsrahmen schafft zudem bereits die zentrale Voraussetzung für die Vermittlung der Botschaft „Diversitätsprozesse sind Chefsache“.

Agenda-Setting

Mit dem Agenda-Setting werden Diversitätspotenziale in den kommunalen Diskurs gebracht und der Diversitätsprozess angestoßen, um die Grundlage für die folgende Kooperationsphase zu legen. Ziel ist es, den Mehrwert von Diversität und ihrer strategischen Umsetzung den zuvor identifizierten Akteuren praxisnah zu vermitteln, um Diversitätsförderung als Querschnittsaufgabe in allen Bereichen verankern zu können. Hierfür ist die Herausarbeitung von Diversitätspotenzialen im Kontext der konkreten

Rahmenbedingungen vor Ort und deren akteursgruppenspezifische Aufbereitung essentiell, um deren Relevanz für die Stadtentwicklung zu verdeutlichen und das Chancen- und Ressourcenbewusstsein zu stärken. Damit verbunden ist die Kommunikation der Leitideen und -ziele eines Diversitätsprozesses in der Stadt.

Potenzialbewusstsein erzeugen

Gleichzeitig geht es im Rahmen des Agenda-Settings darum, wichtige Akteure für den Prozess und die Kooperationsverfahren zu gewinnen und erste Einblicke in Zielvorstellungen und Interessenlagen zu erhalten. In diesem Zusammenhang ist es hilfreich, auf der Grundlage der Strukturanalyse eine Auswahl von zentralen Akteuren zusammenzustellen, die in ihrer Wirkung als unterstützende Initiatoren und Multiplikatoren eine Schlüsselfunktion im Prozess einnehmen können. Zudem besteht die Notwendigkeit, bereits vorhandene Akteursnetzwerke einzubinden und etablierte Akteure mit bisher weniger aktiven Akteuren zusammenzubringen sowie unterschiedliche Akteursgruppen miteinander ins Gespräch zu bringen.

Akteursgewinnung

Um solide Grundlagen für den kooperativen Prozess zu legen, ist neben der gezielten und strukturierten Einbindung von Akteuren die Ansprache von Bürgern mit Migrationshintergrund weiter auszubauen, die erfahrungsgemäß zeitintensiv ist. Denn zum einen sind derartige Mitwirkungsangebote zur städtischen Zukunftsgestaltung in Klein- und Mittelstädten zumeist wenig etabliert, zum anderen sind gerade Bürger mit Migrationshintergrund häufig mit derartigen Kommunikationskontexten nicht vertraut. Hinzu kommen begrenzte zeitliche Ressourcen aufgrund von Berufstätigkeit.

Die gleiche Herausforderung besteht bei der Ansprache und Gewinnung von Akteursgruppen, die ihren Arbeitsbereich zunächst nicht mit dem Thema in Verbindung bringen, insbesondere die lokale und regionale Wirtschaft. Dies ist oftmals auf den noch fehlenden demographischen Druck in Unternehmen zurückzuführen; bestehen hingegen bereits Nachwuchs- oder Nachfrageprobleme, so engagierten sich die entsprechenden Wirtschaftszweige auch im Projekt. Bei dieser Akteursgruppe ist eine intensive zielgruppenspezifische Vermittlung und Überzeugungsarbeit erforderlich, die verstärkt den Nutzenaspekt herausstellt.

Des Weiteren erfordern die Aktivierung von Akteuren und die Vorbereitung der kooperativen Diskurse die Definition von Rahmenbedingungen, insbesondere die Festlegung von Meilensteinen im Prozessverlauf, der Ablauf und die Spezifizierung allgemeiner strategischer, inhaltlicher und zeitlicher Ziele. Dieser Fahrplan sollte vorab von der Verwaltungsspitze in Zusammenarbeit mit den Koordinatoren erstellt werden.

Fahrplan erstellen

Das Agenda-Setting kann im Wesentlichen je nach den vorhandenen zeitlichen Ressourcen zentral in Form einer öffentlichen Auftaktveranstaltung (z. B. Zukunftskonferenz) oder dezentral durch weitere Gespräche und Präsentation der Leitideen und Diversitätspotenziale in unterschiedlichen Gremien wie zum

Beispiel dem städtischen Hauptausschuss oder Netzwerkverbänden geleistet werden. Beide Vorgehensweisen erwiesen sich in den Projektstädten als praktikabel; zudem können bei den Auftaktveranstaltungen wahlweise offene oder geschlossene Formate mit geladenen Gästen gewählt werden. Insgesamt zeigte sich im Projektverlauf, dass die Strukturen in Klein- und Mittelstädten gewöhnlich sehr kleinteilig sind, so dass eine Vorabinformation lokaler Gremien und Netzwerke vor öffentlich angelegten Veranstaltungen sinnvoll ist, um auf diese Weise eine Vielzahl bedeutender Akteure für den Prozess zu gewinnen. Daneben bildet die Fortführung von Gesprächen mit Bürgern mit Migrationsgeschichte über Leitideen und Ziele des Prozesses einen wichtigen Erfolgsfaktor für ihre spätere Mitwirkung in den Kooperationsverfahren, da auf diesem Wege Vertrauen aufgebaut und der Gestaltungswille angeregt werden kann.

Bei Diversitätsprozessen handelt es sich um „neue“ kommunikative Instrumente der Stadtentwicklung, die zunächst die Information der Bevölkerung voraussetzen, um eine breite Akzeptanz für sie zu generieren. Im Agenda-Setting richtet sich die Informationsvermittlung primär an Akteure und Entscheidungsträger, die für den gesamten Strategieprozess als zentral erachtet werden. Dabei stehen die Kommunikation der grundlegenden Ziele und der geplanten Vorgehensweise im Mittelpunkt, die hauptsächlich im Rahmen der Erstgespräche und Präsentationen erfolgt, um engagierte „Befürworter“ zu gewinnen.

Diskurs und Kooperation

Nachdem im Agenda-Setting die Grundlagen für die Etablierung eines kommunalen Dialoges durch die Aktivierung von Akteuren und Bürgern mit Migrationshintergrund gelegt und teils bereits in Ansätzen initiiert wurden, kann der strategische Diskurs zur Nutzung von Diversitätspotenzialen in der Stadtentwicklung beginnen. Auf diese Weise können systematisch Expertise und Sichtweisen eingebunden und das Expertenwissen aller Fachbereiche genutzt werden. Dabei sind unterschiedliche Kooperationsformen möglich und praktikabel (vgl. Anhang 4). Entscheidend für den Erfolg der Strategiebildung ist die strategische und personelle Anbindung an die oberste Politik- und Verwaltungsebene, insbesondere wenn in verschiedenen thematischen Bereichen Diversitätsdiskurse stattfinden. Im Rahmen der Erst- und Initiierungstreffen ist es bedeutsam, sich auf gemeinsame verbindliche Kooperations- und Entscheidungsformen zu verständigen, Meilensteine zu definieren und einen Fahrplan auf dem Weg zur strategischen Verankerung von Diversitätsansätzen zu entwickeln, um die Verwertung der Arbeitsergebnisse sicher zu stellen. Das Vorgehen kann folgende Dialogschritte beinhalten:

- Analyse/ Diskussion der Ist-Situation
- Definition beteiligter Interessen
- Verbindlichkeiten festlegen

Expertise einbinden

Kooperation
konstituieren

- Entwicklung von Visionen, strategischen Zielen und Maßnahmen
- Entwicklung von Detailzielen
- Klärung von Ressourcen zur Strategieumsetzung
- Vereinbarungen treffen
- Klärung möglicher Formen der strategischen Anbindung an die Stadtentwicklung.

Der strategische Diskurs ist dabei konsensorientiert ausgerichtet: Zahlreiche Akteure und Bürger kommunizieren über Inhalte und mögliche Handlungen einer Diversitätsstrategie und entwickeln ein gemeinsames Verständnis zu den kommunalen Chancen und Potenzialen der Stadtentwicklung, den Bedarfen und Zielen. Im Zuge der Kooperation können sich funktionale Netzwerke herausbilden und damit Synergieeffekte für die Lösung zukünftiger Herausforderungen geschaffen werden. Gerade in Klein- und Mittelstädten mit kleinteiligeren Strukturen und schnelleren Umsetzungswegen können derartige Synergien ein entscheidender Vorteil bei angespannter Personal- und Haushaltslage sein.

Strategieentwicklung

Erfolgreich bei der Durchführung der unterschiedlichen Dialogformen im Projekt war zum einen deren Ausgestaltung als offene Kommunikationsprozesse, die jederzeit um weitere Akteure ergänzt werden konnten. Zum anderen können externe Impulse in Form von Vorträgen oder Präsentationen (z. B. Analyse der Ist-Situation) wertvolle Anregungen für die weitere Diskussion geben, da gerade zu Beginn ein hoher Informationsbedarf der Beteiligten besteht. Zudem wurde der Diskussionseinstieg erleichtert, indem an praxisnahen Beispielen die Vorteile einer Diversitätsorientierung vorgestellt wurden. Im weiteren Verlauf der kommunikativen Strategieplanung sind die Festlegung von Verantwortlichkeiten und die thematische Planung von Anslusstreffen essentiell.

Die Strategieentwicklung kann zentral im Rahmen einer strategischen Kerngruppe erfolgen oder dezentral an unterschiedlichen thematischen und als relevant erachteten Handlungsfeldern ansetzen, wobei der Koordinationsaufwand mit zunehmender Themenvielfalt steigt. Diversitätsprozesse sind zudem dadurch gekennzeichnet, dass bereits während der Kooperationsphase Aktivitäten zur Diversitätsentwicklung eingeleitet werden, die begleitet, gesteuert und bewertet werden müssen, was zu vielfältigen kommunikativen Verflechtungen führt. Im Verlauf ist daher die kontinuierliche Abstimmung und Reflexion der Teilstrategien bzw. Zwischenergebnisse seitens der Prozesskoordination zu leisten. Dies gelingt über Feedbackrunden im Rahmen der Strategietreffen und Veranstaltungen sowie durch die Dokumentation der Arbeitsergebnisse (z. B. Protokollführung), um den kontinuierlichen Informationsfluss und die notwendige Transparenz unter den Beteiligten zu gewährleisten. Auch Kommunikationsformate wie Mailinglisten, Homepage, Internet-Group oder Forum sind unterstützend geeignet, jedoch häufig schwierig in der Umsetzung aufgrund ihrer Unverbindlichkeit. Bei Bedarf können auch standardisierte Erhebungsmethoden zum Einsatz kommen. Die

Zentral oder dezentral

lokale Öffentlichkeit sollte während der Dialogprozesse durch die prozessbegleitende Berichterstattung von Arbeitsfortschritten und Zwischenergebnissen in der lokalen und regionalen Presse einbezogen werden. Neben der kontinuierlichen Abstimmung und Reflexion muss im Vorfeld über Moderationsformen entschieden werden. Die Entscheidung für eine interne oder externe Moderation und die Trennung von Koordinations- und Moderationsaufgaben ist dabei v. a. an personelle und finanzielle Ressourcen gebunden, praktikabel sind alle Formen.

Als entscheidender Vorteil der Kooperationsprozesse gerade in kleineren Kommunen zeichnete sich die Kombination aus Top-Down- und Bottom-Up-Verfahren bei der Strategieentwicklung ab. Einerseits wurde der Prozess durch die Entwicklung bereichsbezogener Ziele und Strategien aus der Praxis der Akteure heraus beschleunigt (Bottom-Up) und somit grundlegende Voraussetzungen für deren Realisierbarkeit gelegt, andererseits konnte durch die fortlaufende Anbindung an die Führungsebene (Top-Down) der Politik und Verwaltung die bereichsübergreifende Verankerung von Diversitätsplanungen in der strategischen Stadt- und Regionalentwicklung gestärkt werden. Die verbesserte Abstimmung und Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Ebenen und Bereichen war ein zentraler Wunsch der Beteiligten in allen Projektstädten. Auf diese Weise konnte der Vorteil des häufig schnelleren und unbürokratischen Vorgehens in kleineren Städten für Synergieeffekte genutzt werden; dies schont die ohnehin knappen Personal- und Haushaltsressourcen. Zentrale Herausforderung bei den kommunalen Diskursen ist der Verbleib auf der Strategieebene, da insgesamt bei der Mehrheit der städtischen Akteure die Tendenz zur zügigen Umsetzung von Maßnahmen besteht, deren Realisierung jedoch keine nachhaltigen Veränderungen bewirkt.

**Top-Down und
Bottom-Up**

Strategische Verankerung

Ziel der Kooperationsverfahren ist die Verankerung von Diversitätsstrategien als Querschnittsaufgabe in der kommunalen Entwicklungsplanung. Dies bedeutet die politische Absicherung der erzielten Veränderungen in Strukturen und Prozessen der gesamtstädtischen Entwicklung. Mit der Phase der Verankerung wird ein strategischer Bezugsrahmen für die Entscheidungsfindung und die Umsetzung von Diversitätszielen bestimmt. Im Kern geht es um die Frage: Wie werden Diversitätsziele Bestandteil der strategischen Steuerungspraxis und kommunaler Planungsprozesse /-instrumente und wie finden sie Eingang in Überlegungen der strategischen Stadtentwicklung? In den jeweiligen städtischen Kontexten eröffnen sich für die Anbindung unterschiedliche Ansatzmöglichkeiten. Die gewählten Instrumente besitzen dabei unterschiedliche Funktionen. Im Wesentlichen lassen sich zwei Formen strategischer Ansätze unterscheiden: Zum einen können im Rahmen der Diversitätsprozesse neue Steuerungsstrukturen und -instrumente in Form von eigenständigen Diversitätskonzepten, Zielvereinbarungen, Leitbildern, Leitlinien, Runden Tischen, Beiräten,

**Reformen
festschreiben**

**Diversitätsstrategien
in der kommunalen
Steuerungspraxis**

Migrations- und Integrationsteams, Marketingstrategie o. ä. entwickelt werden. Zum anderen kann an bestehende Strukturen angeknüpft und diese um Diversitätsziele erweitert werden. Dieser Weg wurde in den Modellkommunen in Form einer Anbindung von Diversitätsstrategien an das Integrierte Stadtentwicklungskonzept, der Ergänzung des Kreisleitbildes/ Stadtleitbildes und von Verwaltungsleitlinien, dem Ausbau vorhandener Migrationsforen zu Steuerungseinheiten für den Diversitätsprozess sowie der Aufnahme von Diversitätsaspekten in Konzeptionen wie einem Promenadenfest oder in das städtische Berichtswesen (Demographiebericht) beschränkt. Als Vorteil der Anbindung an vorhandene Strukturen hat sich die Nutzung von Synergieeffekten erwiesen: Die besonders in kleineren Städten knappen Personal- und Haushaltsressourcen können gebündelt werden, neue Finanzierungen sind häufig nicht notwendig. Gleichzeitig wird Diversitätsförderung als Querschnittsaufgabe in allen Bereichen mitgedacht. Mit den jeweiligen Instrumenten können sowohl neue Koordinationspunkte für die Diversitätsarbeit geschaffen werden, als auch Orientierungs- und Handlungsrahmen für Akteure und die Definition grundlegender Ziele in Bezug auf den strategischen Einsatz von Diversität entwickelt werden. Durch die Herstellung kommunaler und regionaler Handlungsfähigkeit von Akteuren unterschiedlicher Entscheidungsbereiche können die Grundlagen für das koordinativ-strategische Handeln im Alltag von Verwaltung, öffentlichen und privaten Akteuren und Bürgern gelegt werden. Um die hierfür notwendigen Synergien herzustellen, sollten Diversitätsstrategien auf übergeordneter Verwaltungs- und Politikebene verankert bzw. abgesichert sein oder mindestens funktional an sie angebunden sein.

Strategieumsetzung

Durch die strategische Verankerung einer diversitätsbewussten Stadtentwicklung erweitern sich die Handlungsmöglichkeiten der Kommune und ihrer Akteure, so dass die Chancen gesellschaftlicher Vielfalt effektiver genutzt werden können. Innerhalb dieses gemeinsamen strategischen Bezugsrahmens werden zukünftige stadtentwicklungspolitische Entscheidungsprozesse und Aktivitäten mit Blick auf eine vielfältige Stadtgesellschaft beeinflusst, unterstützt und zusammengeführt (Strategieanwendung). In diesem Fall können kommunale Entwicklungsentscheidungen verstärkt auf die Nutzung von Diversitätspotenzialen ausgerichtet werden. Die Strategieanwendung trägt damit zur Verinnerlichung und Verstetigung der Diversitätsansätze bei und entfaltet ihre indirekte Wirkung dadurch, indem sie zur Verbesserung nachfolgender Entscheidungen beiträgt. Darüber hinaus können Ziele und Umsetzungsplanungen im Rahmen von strategischen Konzepten in der kommunalen Praxis realisiert werden (Strategieumsetzung), nachdem die darin enthaltenen Handlungsansätze in einem Abstimmungsprozess priorisiert wurden.

Verstetigung

**Umsetzung von
Diversitäts-
konzepten**

Kontinuierliche Elemente: Koordination und Kommunikation²⁰

Insgesamt bedürfen kommunale Diversitätsprozesse in Klein- und Mittelstädten einer nachhaltigen Koordination und Kommunikation mit den Prozessbeteiligten und der Öffentlichkeit. Diversitätsprozesse und die darin angestrebte Verankerung von Diversitätsstrategien in der Stadtentwicklung sind aufgrund des integrativ-gesamtstädtischen Ansatzes durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet, die eine fundierte prozessbegleitende Koordination erforderlich macht und einen hohen Kommunikationsaufwand einschließt. Zu den Kernaufgaben der Prozesskoordination zählen neben der Analyse kommunaler Strukturen und Entwicklungsdynamiken zu Beginn insbesondere die Organisation der Beteiligungskooperation und die Ergebnissicherung und -verbreitung. Weiterhin müssen die Kooperationsergebnisse strategisch im Mainstreaming-Prozess zusammengeführt und die begleitende Prozess- und Erfolgskontrolle gemeinsam mit den Beteiligten durchgeführt werden. Im Verlauf bestehen die wesentlichen Herausforderungen in den folgenden Punkten:

**Komplexität
managen**

- **Ansprache und Gewinnung von Akteuren und Bürgern ohne/ mit Migrationsgeschichte**

Die Einführung der Begrifflichkeiten „Diversität und Stadtentwicklung“ setzt zunächst eine genaue Begriffserklärung und Informationsvermittlung in Bezug auf den damit verbundenen Potenzialansatz voraus, zumal die Thematisierung von Diversitätspotenzialen im Kontext der gesamtstädtischen Entwicklungsplanung in Klein- und Mittelstädten neu ist. Bei der Ansprache von Akteuren ist es hilfreich, den Einstieg über spezifische tätigkeitsbezogene Diversitätsthemen zu finden, um den auf den ersten Blick abstrakt wirkenden Diversitätsansatz und die damit verbundenen Chancen zu veranschaulichen, da je nach Tätigkeitsbereich unterschiedliche Interessenlagen und Zugänge zum Thema existieren. Entscheidend ist neben der Vermittlung von Diversität als Mehrwert für die Stadtentwicklung und den eigenen Arbeitsbereich eine Abgrenzung zur kommunalen Integrationsarbeit, die tendenziell maßnahmen- und defizitorientiert ausgerichtet ist. Insgesamt gestaltet sich der Einstieg in den ressourcenorientierte Ansatz bei den Akteuren leichter, die im beruflichen Alltag Berührungspunkte mit Bürgern mit Migrationshintergrund aufweisen.

**Diversitätsansatz
erklären**

Mehrwert vermitteln

Im Rahmen der Akteurs- und Netzwerkanalyse und -aktivierung ist es essentiell, vielfältige Wege der Ansprache und Kontaktaufnahme zu nutzen. Neben der formalen Ansprache von Akteuren/ Akteursverbänden (schriftliche Ankündigung/ Anschreiben), sind in Klein- und Mittelstädten persönliche und informelle Kontaktwege besonders erfolgreich. Bei (politischen) Gremien und Ausschüssen sowie eher hierarchisch organisierten Netzwerkverbänden ebenso wie bei steigender Stadtgröße ist dagegen eine formale Ansprache, die im Vorweg über den Grund und das Ziel der Kontaktaufnahme informiert,

**Aktivieren und
informieren**

²⁰ Die kontinuierlichen Elemente von Diversitätsprozessen enthält Anhang 4.6 des Prozessleitfadens.

effektiver. Neben der aktiven Kontakthanbahnung eröffnet auch die Vorstellung des Ansatzes bzw. des Vorhabens im Rahmen von turnusmäßigen Gremien-/ Netzwerksitzungen gute Möglichkeiten, das Thema „Diversität“ zu platzieren. Generell zeigte sich in den Modellkommunen, dass der Zugang zu weiteren Akteuren durch die Ansprache von lokalen „Schlüsselpersonen“ und Entscheidungsträgern, v. a. im Verwaltungsbereich, wesentlich beschleunigt werden kann.

Die Nutzung differenzierter Kontaktwege ist auch bei Bürgern mit Migrationshintergrund ein wichtiger Erfolgsfaktor. Durch die Präsenz von Migrations- und Integrationsfachdiensten und Migrantenvertretungen oder durch die Teilnahme an Veranstaltungen, die sich an Bürger mit Migrationsgeschichte richten, lassen sich erste Zugänge erschließen. Wesentlich ist zunächst die Schaffung eines vertrauensvollen Verhältnisses, wenn man Bürger mit Zuwanderungsgeschichte für eine Zusammenarbeit gewinnen möchte. Diese sind häufig wenig mit kommunalen Strukturen vertraut, haben zum Teil mit staatlichen Institutionen hier oder im Herkunftsland negative Erfahrungen gemacht und/ oder scheuen sich ihre Anliegen in deutscher Sprache zu formulieren. Zudem erfordert die Beteiligung an einer Diversitätsentwicklung die Bereitstellung zeitlicher Ressourcen, über die viele Berufstätige nicht ausreichend verfügen. Für den Aufbau einer Vertrauensbasis sind vielfach intensive persönliche Gespräche notwendig. Beim Erstkontakt ist es sinnvoll, alle Wege der Ansprache zu nutzen (Anschreiben, Mail, Telefonat, Aushang, persönlich), v. a. auch mit Unterstützung der lokalen Integrationsfachdienste. Bei „etablierten“ Bürgern mit Migrationshintergrund hat sich die direkte und persönliche Ansprache bewährt.

Vielfältige Zugänge nutzen

- **Netzwerk- und Beteiligungscoordination**

Im Verlauf der strategischen Diskurse bestehen die Koordinationsaufgaben in der Organisation, Moderation und Steuerung der Arbeitstreffen je nach gewählten Kooperationsverfahren. Bei dezentralen bzw. handlungsfeld-bezogenen Kooperationsstrukturen besteht die Kernherausforderung in der Sicherstellung der kontinuierlichen Kommunikation zwischen den Netzwerkvertretern und der gegenseitigen Information über strategische Ansätze und Zwischenergebnisse. Darüber hinaus gilt es, Ergebnisse aus unterschiedlichen Arbeitsforen zusammenzuführen, aufzubereiten und zu einer Gesamtstrategie zu verdichten. Zur Sicherstellung der Transparenz eignen sich hier insbesondere die Ergebnisdokumentation in Form von Protokollen oder die Organisation von Gesamttreffen. Darüber hinaus benötigen die konstituierten Beteiligungsformen klare und verbindliche Strukturen, so dass eine vorausschauende inhaltliche und terminliche Planung der Arbeitstreffen erforderlich ist. Zentral für eine zielführende Strategiebildung ist die stetige dialogische Anbindung der Arbeitsforen bzw. der Teilstrategien an die Politik- und Verwaltungsspitze, um frühzeitig Optionen der strukturellen Verankerung, der Umsetzung und der Finanzierung zu diskutieren.

Ergebnisse zusammenführen

Idealerweise beteiligen sich auch Vertreter der Politik und der Verwaltungsspitze an den jeweiligen Veranstaltungsformaten.

- **Prozessbegleitende Öffentlichkeitsarbeit**

Die lokale und regionale Medienarbeit ist phasenübergreifend von zentraler Bedeutung, um die gesamte Stadtbevölkerung zu informieren, den Prozess wirksam zu initiieren und zu begleiten, die Ziele und Vorgehensweise transparent zu machen sowie ein breites Bewusstsein für die Chancen gesellschaftlicher Vielfalt in den Stadtgesellschaften zu generieren. Gleichzeitig ist die lokale/regionale Öffentlichkeitsarbeit auch ein wichtiges Instrument der Diversitätsentwicklung. Eine konsequent potenzialorientierte Berichterstattung in den Medien (Presse, Fernsehen, Radio, Newsletter) kann den Prozess wirksam unterstützen, den Blickwinkel auf Bürger mit Migrationshintergrund verändern und den Dialog in der Stadt fördern. Zudem ist eine potenzialorientierte Öffentlichkeitsarbeit Ausdruck einer gelebten Anerkennungs- und Willkommenskultur.

Wirksame Öffentlichkeitsarbeit vermittelt den Mehrwert von Diversität, veranschaulicht die Potenziale für die Stadt- und Regionalentwicklung bürger- und alltagsnah und zeigt die Unterschiede des Diversitätsansatzes gegenüber der Integrationsarbeit. Insbesondere in der Anfangsphase kann die Vorstellung von lokalen Protagonisten mit Migrationshintergrund unterstützend wirken. Der Wiedererkennungseffekt von und die Identifizierung mit Diversitätsprozessen in den Stadtgesellschaften kann durch die Festlegung auf einen Kurztitel oder ein Logo maßgeblich gestärkt werden. Hierbei sollten technische Begrifflichkeiten und fremdsprachliche Ausdrücke vermieden werden. Die Darstellung von Themen im Kontext der Stadtentwicklung unter Einbezug von Diversitätsaspekten hat sich als effektiv erwiesen. Vorteilhaft wirkt sich auch die kontinuierliche Beteiligung von Medienvertretern als „Akteure“ im Dialog aus, denn als unmittelbar Beteiligte werden sie für Diversitätsbelange sensibilisiert und können mit ihrem journalistischem Fachwissen zu einer gelingenden Kommunikation mit der städtischen Öffentlichkeit beitragen. Darüber hinaus fördert die kontinuierliche Information über die Prozessschritte, Ergebnisse und Veranstaltungen nicht nur den Dialog innerhalb der Stadtgesellschaft, sondern dient auch der Würdigung des Engagements aller Beteiligten und damit der öffentlichen Anerkennung der Diversitätsarbeit. Zudem bietet Öffentlichkeitsarbeit die Chance, weitere Akteure für die Zusammenarbeit zu gewinnen und bereits beteiligte Akteure, Unterstützter und Ressourcengeber informiert und interessiert zu halten.

Eine offensive Kommunikation von Vielfalt (z. B. das Werben im Sinne von „wir brauchen mehr Migration“) kann zunächst auch nachteilige Effekte in den Stadtgesellschaften auslösen; wichtig ist es, Vorbehalte und Bedenken im Diskurs aufzugreifen und zu diskutieren sowie den Wert von Vielfalt im Zusammenleben heraus zu streichen. In welcher Form Aspekte gesellschaftlicher Vielfalt vor Ort angesprochen werden können, hängt stark

Kommunikation und Information

Diversitätsansatz kommunizieren

Stadtentwicklungsthemen aufgreifen

Dialog fördern und Engagement würdigen

vom politischen und sozialen Klima ab. Insgesamt sollte ein individueller Medienmix gewählt werden, der die örtlichen Gegebenheiten und Möglichkeiten berücksichtigt. Neben der Tagespresse bieten sich insbesondere auch Newsletter und das Internet an, ferner regionale Fernseh- und Radiosender. Besonders zu Beginn von Diversitätsprozessen zählen auch die Präsentation in Fachforen, Gremien, Ausschüssen und Netzwerken etc. zur primären Aufgabe im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit.

Öffentlichkeitsarbeit ist Gegenstand und zugleich Instrument der Umsetzung von Diversitätsstrategien, wenn es um die Sensibilisierung für Diversitätsbelange, Imageaspekte, die Entwicklung von Diversitätsbewusstsein, die Stärkung der Stadtgesellschaft und die Kommunikation mit Bürgern mit Migrationshintergrund geht (u. a. Filmprojekte, Willkommensheft, Neubürgerbegrüßung, Zertifikatsübergabe Sprachprüfung). Fazit: **Öffentlichkeitsarbeit ist prozessbegleitend sowohl Gegenstand als auch strategisches Instrument einer diversitätsorientierten Stadtentwicklung.**

**Öffentlichkeitsarbeit
als Diversitäts-
strategie**

- **Multiplikatorenengewinnung**

Eine wichtige Voraussetzung für die nachhaltige Verankerung von Diversitätsstrategien und deren Umsetzung im gesamtstädtischen Kontext ist die Gewinnung von Multiplikatoren während des gesamten Prozesses. Denn eine erfolgreiche Diversitätspolitik hängt im hohen Maße davon ab, ob kommunale Akteure und Kooperationsnetzwerke Diversität als Chance begreifen und Diversität in ihrem eigenen Tätigkeitsbereich aktiv gestalten. Nur durch die breite Einbindung von Akteuren kann ein wesentlicher und vor allem nachhaltiger Beitrag zu einer diversitätsbewussten Stadtentwicklung geleistet werden.

Strategische Inhalte

Wengleich sich vielfältige Handlungsfelder als Ansatzpunkte für die Realisierung von Diversitätspotenzialen ergeben (vgl. Abschnitt III, Kapitel 2 und 3) und die Modellkommunen unterschiedlichste thematische Schwerpunkte setzten, standen strategisch aufgrund der Erhebungsergebnisse und fortlaufenden Praxiserfahrungen im Projekt die Etablierung einer Willkommens- und Anerkennungskultur und die Entwicklung von Willkommensstrukturen im Mittelpunkt der Betrachtung. Diese übergeordnete Zielsetzung war auch ein wichtiges Thema im Kontext der handlungsfeldbezogenen Diskurse, denn nur auf der Basis einer bewussten Wahrnehmung, Wertschätzung und Förderung gesellschaftlicher Vielfalt können die sich daraus ergebenden Entwicklungspotenziale auch realisiert werden. Zudem entstehen durch die Schaffung einer Willkommenskultur positive Impulse für das Stadtimage von Klein- und Mittelstädten. Unter dem Aspekt der Innenwirkung trägt eine „gelebte“ Willkommenskultur zur Stärkung der Stadtgesellschaft insgesamt und des Zugehörigkeitsgefühls von Bürgern mit Migrationshintergrund im Besonderen bei. Sie bietet sowohl den Raum,

**Willkommenskultur
und
Willkommensstruktur**

sich mit einer zunehmend heterogenen Stadtbevölkerung zu identifizieren als auch sich an der Gestaltung der gemeinsamen Zukunft zu beteiligen. Dies impliziert auch strukturelle Veränderungen, v. a. die Weiterentwicklung von Kommunikations- und Beteiligungsmöglichkeiten. In ihrer Außenwirkung kann eine Willkommenskultur das Image einer Stadt verbessern und die Anwerbung von Neubürgern unterstützen.

3. Erfolgsfaktoren

Im Laufe des Strategiebildungsprozesses konnten Herausforderungen, Hürden und Erfolgskriterien identifiziert werden. Aus den Ergebnissen lassen sich folgende Faktoren für die effektive Umsetzung und Nachhaltigkeit von Diversitätsprozessen in Klein- und Mittelstädten ableiten:

Entscheidungsträger überzeugen und Engagement fördern

Diversitätsprozesse bewegen sich zwischen Top-Down und Bottom-Up. Sie benötigen engagierte und überzeugte Bürgermeister bzw. Stadtvertreter und Entscheidungsträger, um Prozesse zu initiieren, Strategien abzusichern, Strukturen aufzubauen und Ressourcen zuzusichern. Zugleich brauchen sie engagierte und motivierte Akteure und Bürger, die mit ihrer Expertise Diversitätsstrategien inhaltlich gestalten und deren Umsetzung gewährleisten. Die Ergänzung der Top-Down-Strategie durch eine Bottom-Up-Unterstützung erfordert die kontinuierliche Rückkopplung und den regelmäßigen Austausch zwischen beiden Ebenen.

Diversitätsprozesse zwischen Top-Down-Strategie und Bottom-Up-Beteiligung

Mehrwert Diversität vermitteln

Diversitätsprozesse sind in den Stadtgesellschaften mit einer überwiegend problemorientierten Wahrnehmung von Bürgern mit Migrationshintergrund konfrontiert. Häufig wird eine unauffällige Integration der Migranten in bestehende Strukturen als Merkmal einer gelungener Integration vorausgesetzt. Es bedarf einer konsequenten Erarbeitung und Vermittlung von Diversitätspotenzialen anhand konkreter Beispiele für die jeweiligen städtischen Bereiche in Abgrenzung zur Integrationsarbeit. Das Konzept „Diversität“ ist den lokalen und regionalen Maßnahmen zur Integration übergeordnet, indem die Gesamtheit der Stadtgesellschaft Zielgruppe der Aktivitäten ist und die Zielsetzung sich nicht in der Korrektur eines aktuellen Bedarfs erschöpft, sondern die Möglichkeiten künftiger Entwicklungsperspektiven der Stadtgesellschaft insgesamt aufgreift.

Diversitätsprozesse zwischen Defizit und Potenzial

Strategiekompetenz stärken

Insgesamt besteht in der diversitätsbezogenen Praxis eine Tendenz zur projekt- und ressortorientierten Planung und Umsetzung von Maßnahmen. Das Potenzial von Diversitätsprozessen liegt aber in ihrer strategischen und nachhaltigen Ausrichtung sowie der Verknüpfung mit gesamtstädtischen

Entwicklungsperspektiven. Dennoch beginnen Dialogprozesse in der Regel auf der Maßnahmenebene. Zur Etablierung eines Strategieblicks ist einerseits der fortlaufende Transfer der Ideen, Umsetzungsplanungen auf die strategische Ebene und deren Kommunikation, andererseits die Vermittlung des Mehrwertes einer politischen, funktionalen und institutionellen Verankerung von Diversitätsstrategien notwendig. Dennoch kann der Prozess durch die parallele Umsetzung von Maßnahmen mit Strategiebezug unterstützt werden.

Diversitätsprozesse zwischen Strategie und Maßnahme

Handlungsfelder integrieren

Dialog und Kooperation in Diversitätsprozessen bedeutet in den meisten Fällen die dezentrale und handlungsfeldbezogene Diskussion und Erarbeitung von Diversitätsstrategien. Um Diversitätsziele als Querschnittsaufgabe in der Stadt- und Regionalentwicklung zu verankern, ist es notwendig, die entwickelten Teilstrategien zusammenzuführen und politisch abzusichern. Ebenso ist es erforderlich, die Gesamtstrategie stetig mit den Beteiligten der einzelnen Handlungsfelder rückzukoppeln.

Diversitätsprozesse zwischen Gesamtstrategie und Teilstrategien

Stadt- und Regionalentwicklung konzeptionell weiterentwickeln

Die politische Verankerung von Diversitätszielen bedeutet, dass die entwickelten Strategien Eingang in Instrumente der Stadt- und Regionalentwicklung finden. Durch die Berücksichtigung von Belangen von Bürgern mit Migrationshintergrund bei zukünftigen Vorhaben kann ein inhaltlicher Qualitätsgewinn von Planungs- und Entscheidungsprozessen erzielt werden. Dies impliziert sowohl die Integration von Diversitätsstrategien in bestehende Instrumente der Stadt- und Regionalentwicklung, als auch die Entwicklung eigenständiger Konzepte und Instrumente zum Thema.

Diversitätsprozesse zwischen Neukonzeption und Stadtentwicklungsinstrumenten

Zugänge schaffen

Diversitätsprozesse sind partizipativ angelegt und benötigen die Expertise einer Vielzahl von Akteuren und Bürgern. Sie zielen auf eine stärkere Vernetzung und Zusammenarbeit ab, um in kleinen Gemeinden mit knappen Ressourcen Synergieeffekte sinnvoll nutzen zu können. Dennoch gestalten sich die Ansprache und die Gewinnung bestimmter Akteursgruppen, insbesondere von Wirtschaftsvertretern und Bürgern mit Migrationshintergrund aus unterschiedlichen Gründen schwierig. Die Schaffung von Zugängen benötigt daher viel Überzeugungskraft und Vertrauensbildung.

Diversitätsprozesse zwischen Partizipation und Zugängen

Rahmenbedingungen gestalten

Einerseits bedürfen Strategiebildungsprozesse einer gewissen Verbindlichkeit und formalen Strukturierung, andererseits basieren sie als informelle Prozesse auf Freiwilligkeit und bieten Raum für kreative Ideenfindung und -umsetzung.

Um deren Wirksamkeit zu sichern, gilt es, die nötige Flexibilität bei der Zielfindung und Umsetzungsplanung zu bewahren und gleichzeitig das strategische Gesamtziel gemeinsam zu entwickeln und zu sichern.

Diversitätsprozesse zwischen Steuerung und Flexibilität

Kommunikation sichern

Da Diversitätsprozesse in vielen Verbänden und an vielen Orten stattfinden, ist es von zentraler Bedeutung, Ansätze und Ergebnisse zwischen den Beteiligten zu kommunizieren. Zudem ist der Adressat der Aktivitäten die gesamte Stadtbevölkerung, um lokal und regional das Bewusstsein für Diversitätschancen zu entwickeln und Transparenz herzustellen. Dies erfordert sowohl eine konsequent potenzialorientierte Berichterstattung als auch Informationen über Strategien und Erfolge in der Öffentlichkeit.

Diversitätsprozesse zwischen Beteiligten und Öffentlichkeit

4. Erfolgskontrolle²¹

In Kapitel 1 bis 3 dieses Abschnitts wurden Charakteristika, Bausteine und Erfolgsfaktoren benannt, welche für eine effiziente Gestaltung und Umsetzung kommunaler Diversitätsprozesse in Klein- und Mittelstädten notwendig sind. Dies setzt eine kontinuierliche Erfolgskontrolle voraus: sie umfasst die fortlaufende Beobachtung und Bewertung der Prozesse, ihrer Ergebnisse und Wirkungen. Monitoring und Evaluation fungieren dabei als Steuerungsinstrumente zur Qualitäts- und Nachhaltigkeitssicherung von Diversitätsprozessen. Sie dienen als Grundlage zukünftiger Entscheidungen und ermöglichen ggf. nachzusteuern. Aufgrund der partizipativ-diskursiven Anlage der Strategiebildungsprozesse haben sie zudem Dialogfunktion, um die Bewertungsperspektiven aller Beteiligten zu erfassen und zu diskutieren.

Auf der Basis der Prozessimplementierung in den Modellkommunen und der begleitenden Analyse können acht organisations- und strategiebezogene Schlüsselkriterien zur Bewertung von Diversitätsprozessen in Klein- und Mittelstädten ausgewiesen werden (vgl. Abb. 11). Eine ausführliche Darstellung der Kriterien samt Beschreibung der Indikatoren findet sich in Anhang 5.1.

Prozessevaluation

Um den Dialog über Entwicklungslinien und Erfolge sicher zu stellen, eignen sich für die organisatorische und strategische Bewertung von Diversitätsprozessen diskursive Verfahren, die leicht in die Kooperationsformen einzubauen sind, wie z. B. Feedbackrunden oder Gruppendiskussionen. Diese geben Antworten auf die Frage: „Sind wir auf dem richtigen Weg?“. Sind die Kooperationsprozesse bereits weiter fortgeschritten, sind ebenfalls standardisierte Befragungen denkbar. In jedem Fall ist eine Diskussion der Evaluationsergebnisse mit allen Beteiligten zu

Methodik

²¹ Die Ziele, Methoden und Instrumente sowie eine Checkliste der Erfolgskontrolle finden sich in Anhang 4.6.

empfehlen, um gemeinsam über die künftige Vorgehensweise zu entscheiden und so den Prozess und die Strategieentwicklung zielgerichtet zu steuern.



Abb. 11: Prozesskriterien der Entwicklung von Diversitätsstrategien.

Neben der Einschätzung des Strategiebildungsprozesses durch die Beteiligten konnten im Zuge von „Diverse City“ Indikatoren zur Bewertung der Wirkung von Diversitätsprozessen auf die Beteiligten und auf die Stadt- und Regionalentwicklung identifiziert werden. Sie dienen als Merkmale für die Analyse der Zielerreichung und damit von Verstetigungsansätzen entwickelter Diversitätsstrategien, von im Zuge des Kooperationsprozesses initiierten Strukturveränderungen und von Wirkungszusammenhängen. Folgende Schlüsselkriterien können zur Bewertung herangezogen werden, welche Aufschluss über Wirkungen von Diversitätsprozessen und ihren Ergebnissen, den Stand der Anwendung von Diversitätsstrategien und über die dadurch erzeugte Handlungsfähigkeit bei Akteuren geben:

Wirkungsevaluation

- **Strukturelle Verankerung**
- **Diversitätsbewusstsein/ Strategieanwendung**
- **Well-Being (Wohlbefinden), Zugehörigkeitsgefühl von Bürgern mit Migrationshintergrund**
- **Nachhaltigkeit.**

Anhang 5.2 enthält ein detailliertes Verzeichnis der Kriterien und Indikatoren mit Bezug zu den definierten Zielen von Diversitätsprozessen.

Um Wirkungen zu dokumentieren und zu bewerten, ist die Kombination aus mehreren Erhebungsinstrumenten erforderlich. Neben standardisierten schriftlichen Befragungen (z.B. Fragebogen, Einschätzungskatalog) sind Interviews mit verschiedenen Beteiligten und die Auswertung schriftlicher Planungsdokumente, Zeitungsartikel etc. erforderlich. Die Durchführung von Workshops oder gemeinsamen Bewertungsrunden aller Beteiligten ist ebenfalls eine Option.

Methodenmix

Aufgrund des begrenzten Projektzeitraums ist es nicht möglich, Aussagen über Wirkungszusammenhänge zwischen Diversitätsprozessen und den demographischen, sozialen und ökonomischen Entwicklungen von Klein- und Mittelstädten auf der Basis der Projekterkenntnisse anzustellen. Hinzu kommen die eingangs geschilderten komplexen Zusammenhänge zwischen Entscheidungshandeln der Politik bzw. kommunalen Akteuren und Stadtentwicklungstendenzen. Um derartige Rückschlüsse ziehen zu können, müssen Diversitätsstrategien daher in eine gesamtstädtische Perspektive integriert und dürfen nicht isoliert betrachtet werden. Dies kann durch die Einbettung in gesamtstädtische Monitoring- und Evaluationsinstrumente (z. B. Bürgerbefragungen) geschehen, wenn vorhanden, oder sollte bei der Entwicklung derartiger Instrumente berücksichtigt und mitgedacht werden. **Dennoch: Durch die Prozessbeobachtung und Erfolgskontrolle können Wirkungen auf der Zwischenebene zwischen Diversitätsprozessen und Beteiligten bzw. städtischen Strukturen abgebildet werden, die wiederum positive Effekte auf die Stadt- und Regionalentwicklung entfalten können. Denn Stadt- und Regionalentwicklung werden von einer Vielzahl von Akteuren gestaltet.**

Möglichkeiten und Grenzen

Mit der Benennung wesentlicher Eigenschaften, Prozessbausteine, Erfolgsfaktoren, Kriterien und Indikatoren von Diversitätsprozessen stellt das Strategiekonzept ein Handreichung für die Etablierung einer diversitätsorientierten Stadtentwicklung in Klein- und Mittelstädten dar. Es fungiert als anwendungsorientierter Praxisleitfaden, der kleineren und mittleren Kommunen erprobte Instrumente und Methoden zur Implementierung und Steuerung von Diversitätsprozessen an die Hand gibt. Ergänzend zu diesem Abschnitt befinden sich im Anhang Arbeitshilfen zur Umsetzung des Strategiekonzeptes mit anwendungsorientierten Checklisten und zahlreichen Beispielen. Das Konzeptmodell erhebt dabei keinen Anspruch, universale und allgemeingültige Aussagen zu treffen, da es auf den Erfahrungswerten aus den Modellkommunen beruht. Vielmehr gibt es Impulse und stellt Ansätze vor, die immer vor dem Hintergrund der spezifischen Rahmenbedingungen vor Ort zu sehen und auf ihre lokale Anwendbarkeit zu prüfen sind.

Fazit

ANHANG: ARBEITSMATERIALIEN FÜR STÄDTE UND LANDKREISE

Anhang 1: Befragungsthemen Bedarfs- und Potenzialerhebung

a) Akteure ohne/ mit Migrationshintergrund

Erfasst wurden die Einschätzungen rückblickend, gegenwärtig und zukünftig.

1. **Bedeutung von Bürgern mit Migrationshintergrund in der Stadtentwicklung**
2. **Wirkungs- und Tätigkeitsbereich**
 - Profil
 - Rahmenbedingungen
 - Ressourcen
 - Netzwerke
 - Berührungspunkte mit Bürgern mit Migrationshintergrund und Bedarfe im Umgang mit ihnen
3. **Perspektive Vielfalt**
 - Diversität als Chance im demographischen Wandel (Zusammenleben, Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur, Ökologie, Politik/ Verwaltung)
 - Diversität als Chance im eigenen Tätigkeitsbereich
4. **Bürger mit Migrationshintergrund und Stadtentwicklung**
 - Umgang mit Diversität in Politik und Verwaltung
 - Gesellschaftliche Potenziale (Zusammenleben, Kultur etc.)
 - Ökonomische Potenziale

b) Bürger mit Migrationshintergrund

Erfasst wurden sowohl die Einschätzungen zur aktuellen Lebenssituation und zu zukünftigen Lebensplanungen und -wünschen als auch individuelle Bedarfe.

1. **Allgemeine Einschätzung zur Lebensqualität in der Stadt**
2. **Wirtschaftliche Potenziale in der Stadtentwicklung**
 - Bildungsstand
 - Erwerbsstatus
 - Arbeitszufriedenheit
 - Konsumbereitschaft und -ansprüche
 - Umzugsbereitschaft
 - Wohnzufriedenheit
3. **Potenziale im Zusammenleben, kulturelle Potenziale**
 - Daseinsvorsorge
 - Persönliche Netzwerke
 - Partizipation
 - Wohlbefinden/ Zufriedenheit
 - Zugehörigkeitsgefühl
 - Kulturelles Leben
 - Freizeitgestaltung
4. **Ökologische Potenziale**
 - Stadtbild, Stadtgestaltung
 - Umweltqualität

Anhang 2: Analyseraster Prozessmonitoring und –evaluation

Prozesskomponenten	Merkmale	Merkmale spezifiziert
LOKALE KONTEXTBEDINGUNGEN	(1) (Statistische) Analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Demographische/ ökonomische Entwicklungsdynamik • Migrations- und Integrationsstrukturen
	(2) Diversitätsbewusstsein in Politik & Verwaltung, lokaler Akteure	<ul style="list-style-type: none"> • Politische Voraussetzungen/ Strukturen/ Kultur • Akzeptanz des Diversitätsgedankens • Diversitätsbewusstsein politischer Entscheidungsträger und der Stadtverwaltung • Diversitätsstrategien in städtischen Bereichen • Akteurs- / Netzwerkkonstellationen und Dialogstrukturen
	(3) Vorhandene Strategien/ eingesetzte Instrumente mit Diversitätsbezug	<ul style="list-style-type: none"> • Integrations- / Diversitätskonzept • Stadtentwicklungskonzept/ Leitbild/ Leitlinien etc.
VERLAUF DES STRATEGIEPROZESSES		
Strukturanalyse/ Bedarfs- und Potenzialerhebung	(1) Methoden zur Ermittlung relevanter Akteure/ Akteursstrukturen und Migranten(strukturen) (2) Methoden zur Ermittlung von Potenzialen und Bedarfen	<ul style="list-style-type: none"> • Netzwerkanalyse für den Einbezug in den Prozess • Wege der Ansprache • Zugänge • Gespräche, Interviews, Präsentationen, Diskussionen etc.
Organisation/ Form	(1) Strategien der Beteiligungsgewinnung	<ul style="list-style-type: none"> • Akteure • Bürger mit/ ohne Migrationshintergrund
	(2) Formen der Zusammenarbeit/ Kooperationsformen/ Netzwerkentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Anschluss an vorhandene Strukturen und/ oder Strukturneuschaffung • Veranstaltungsformate • Turnus • Vorgehensweise bei der Entscheidungsfindung • Stufen der Strategiebildung • Reichweite der Ziele/ Beschlüsse etc. • Verbindlichkeit schaffen: Zuständigkeiten für Umsetzung • Nachhaltigkeit und Stabilität der Organisationsstrukturen

		<ul style="list-style-type: none"> • Methoden der Netzwerkkoordination • Methoden der moderativen Begleitung • Multiplikatoren für den Prozesstransfer • Mitarbeit in vorhandenen Formaten zur Verbreitung des Diversitätsgedankens
	(3) Beteiligte Akteursgruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunalverwaltung • Akteure aus städtischen Bereichen • Bürger mit/ ohne Migrationshintergrund
	(4) Finanzielle Kalkulation	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidung, ob finanzielle Mittel notwendig • Finanzielle Ressourcen aus Haushalts- und Drittmitteln
Inhaltliche Ausrichtung	(1) Themenauswahl/ Auswahl Handlungsfelder	<ul style="list-style-type: none"> • Ggf.: Ergebnisse eigener Erhebung • Anregung: Erhebungsergebnisse aus dem Projekt „Diverse City“ • Perspektiven/ Haltung der Beteiligten • Prioritäten-/ Zielsetzung • Zielebenen • Zeitplanung
	(2) Themenbearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumente der Zielerreichung/ Aktivitäten • Ergebnis- und Erfahrungsdarstellung
Prozessbegleitende Öffentlichkeitsarbeit	Multimediale Methoden	<ul style="list-style-type: none"> • Mittel zur Ergebnis- und Außendarstellung • Sensibilisierung der Stadtgesellschaft • Imagedarstellung/ -verbesserung

Anhang 3: Themen standardisierte Befragung von Prozessbeteiligten

Projektumsetzung insgesamt Organisation/ Zusammenarbeit/ Themen	
Zusammenarbeit <ul style="list-style-type: none"> • Ansprache • Formen der Zusammenarbeit • Vernetzung 	Vielfalt als strategisches Thema <ul style="list-style-type: none"> • Relevanz/ Erwartungen • Ziele/ Maßnahmen/ Umsetzungsplanungen • Öffentlichkeitsarbeit • Reichweite Bürger mit Migrationshintergrund
Projektergebnisse <ul style="list-style-type: none"> • Projekterkenntnisse • Nutzung im Tätigkeitsbereich/ Handlungsperspektiven im demographischen Wandel • Beitrag zur Stadtentwicklung • Wirkung auf die Stadt • Strukturveränderungen • Fortsetzung der Arbeit am Thema • Nachhaltigkeit 	Wirkung des Projektes auf Leben in der Stadt (Beteiligte mit Migrationshintergrund) <ul style="list-style-type: none"> • Wohlbefinden • Aktive Zukunftsgestaltung • Wahrnehmung von Bürgern mit Migrationshintergrund • Positive Veränderungen • Positive Wirkung auf das Leben in der Stadt

Anhang 4: Leitfaden zur Umsetzung von Diversitätsprozessen in der Stadtentwicklung von Klein- und Mittelstädten

4.1 Kontextanalyse

Funktion	Prozessvorbereitung – Standortbestimmung
Ziele	<p>Identifizierung von lokalen Struktur- und Entwicklungsbedingungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • gesamtstädtische Entwicklungstendenzen • politische Strukturen • Akteursnetzwerke • Diversitäts-, Integrations- und Migrationsstrukturen • Diversitätsansätze/ -strategien • Aktuelle Diskurse/ Kooperationstradition • Lokale Strategieschwerpunkte/ Interessenlagen <p>Einrichtung einer Koordinations- / Moderationsstelle für den Diversitätsprozess</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personelle/ finanzielle Ressourcen erschließen
Checkliste	<p>Rahmenbedingungen bestimmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Tendenzen zeigen sich in der Stadtentwicklung? • Welche Herausforderungen sind damit verbunden? • Wie wird den Herausforderungen begegnet? • Welche Strategien bestehen? • Welche Instrumente der gesamtstädtischen Entwicklungsplanung existieren und/oder befinden sich in der Entwicklung? • Welche politischen Strukturen herrschen vor? • Welche Entscheidungs- und Handlungsverläufe existieren? • Wie kann das soziale Klima beurteilt werden? • Welche Kooperationstradition gibt es? • Welche Akteursstrukturen (Gremien, Netzwerke etc.) existieren? • Welche diversitätsspezifischen Strukturen bestehen? • Wie wird das Thema „Diversität“ in Fachkreisen und in der Öffentlichkeit diskutiert? • Wie ist das Diversitäts- und Chancenbewusstsein einzuschätzen? <p>Thema „Diversität“ platzieren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gibt es bereits diversitätsbezogene Ansätze/ Konzepte? • Welche Möglichkeiten/ Ansatzpunkte ergeben sich für einen lokalen Diversitätsprozess? • An welcher Stelle kann das Thema platziert und eingebracht werden? <p>Zugänge erschließen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Zugänge zu Bürgern mit Migrationsbiographie existieren? • Welche Akteure/ Entscheidungsträger könnten möglicherweise als Promotoren fungieren? <p>Koordination sicherstellen</p> <ul style="list-style-type: none"> • An welcher Stelle wird der Prozess koordiniert/ Ansprechpartner? • Wird der Prozess intern (Andockung an die Verwaltung) oder extern (z. B. Planungsgesellschaft) gesteuert? • Kann die Aufgabe an eine bestehende Personalstelle angehängt werden oder muss eine neue geschaffen werden? • Sind finanzielle Mittel notwendig? Können Haushaltsmittel freigegeben werden? Ist die Beantragung von Drittmitteln erforderlich?

Methoden/ Instrumente	<p>Struktur- und Entwicklungsanalyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recherche/ Sichtung/ Auswertung von Planungsdokumenten/ Strategiepapieren/ Gutachten/ demographischer und ökonomischer Analysen/ diversitätsrelevanter Daten • Erstgespräche mit kommunalen Entscheidungs- und privaten Strategieträgern (zentral: Bürgermeister, Verwaltungsabteilung Stadtentwicklung) • Erstgespräche mit lokalen „Persönlichkeiten“, Gremien, Netzwerkverbänden, Migrantenvertretern etc. • Erstgespräche mit Migrations- und Integrationsdiensten • Gespräche mit Bürgern mit Migrationshintergrund (Zugang über persönliche Kontakte, Fachdienste und soziale Institutionen, Kindergärten, Schulen, Arbeitgeber, Wirtschaftsunternehmen/ -verbände, persönliche Ansprache/ Anruf, Aushang etc.)
Zeithorizont	2-3 Monate

4.2 Agenda-Setting

Funktion	Prozessinitiierung – Potenzialbewusstsein und Beteiligungsinteresse erzeugen
Ziele	<p>Potenziale und Chancen erkennen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversität als Zukunftsthema aufgreifen und platzieren • Mehrwert Diversität für die Stadtentwicklung herausarbeiten <p>Beteiligungsbereitschaft erzeugen und Zugänge schaffen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prozessakteure gewinnen • Interessen sondieren und berücksichtigen <p>Prozessrahmen abstecken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prozessverlauf und Ziele spezifizieren: strategisch, inhaltlich, zeitlich
Checkliste	<p>Potenzialbewusstsein erzeugen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Potenziale gesellschaftlicher Diversität ergeben sich für die Stadtentwicklung vor dem Hintergrund der Rahmenbedingungen und Herausforderungen? (Anregung: vgl. Erhebungsergebnisse des Projektes) • Welcher Mehrwert entsteht durch ihre Nutzung? • Wie können die Kernargumente analytisch und praktisch mit Beispielen veranschaulicht werden? • Welche Interessen und Bedarfe bestehen bei den Akteuren, Gremien etc. und Bürgern mit Migrationshintergrund? <p>Beteiligungsinteresse erzeugen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Akteure/ Akteursnetzwerke sind zentral für die Prozessimplementierung? • Welche Akteure, Multiplikatoren, Bürger können als „Prozessunterstützer“ gewonnen werden? • Welche thematischen Anknüpfungspunkte bestehen bei den Akteuren? • Wie kann ihre Ansprache erfolgen? • Wie gelingt es, möglichst viele Bürger mit Migrationshintergrund für den Prozess zu gewinnen? <p>Fahrplan erstellen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie ist das weitere konkrete Vorgehen geplant? • Welche Leitideen und -ziele bestehen im Diversitätsprozess (strategisch, inhaltlich, zeitlich)?

	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Meilensteine können festgelegt werden? • Wie ist der Prozess strukturiert?
Methoden/ Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Gespräche/ Interviews mit Akteuren und Bürgern mit Migrationshintergrund (persönliche Kontaktaufnahme, Kontaktaufnahme über Institutionen/ Bürger mit Migrationshintergrund/ Arbeitgeber, formal-schriftliche Ansprache) • Analyse und Ausarbeitung von Diversitätspotenzialen in der Stadtentwicklung und aktorsgruppenspezifische Aufbereitung und Präsentation • Lokale Erfolgsgeschichten finden und aufbereiten • Umfängliche Präsentation der bisherigen Analyseergebnisse und Prozessideen im Rahmen von Einzelgesprächen, Gruppendiskussionen, Netzwerk- und Akteurstreffen, politischen Gremien • Öffentlich wirksame Initiierung des Prozesses, z. B. Medienberichterstattung
Zeithorizont	2-3 Monate

4.3 Diskurs und Kooperation

Funktion	Strategische Diversitätsplanung – Teilhabe ermöglichen und Engagement eingehen
Ziele	<p>Konstituierung der Kooperation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisation von Erst-/ Initiierungstreffen, Auftaktveranstaltungen oder Anschluss an vorhandene Strukturen • Festlegung der Kooperationsform • Intention formulieren, Dialogschritte festlegen, Fahrplan entwickeln <p>Strategieentwicklung und -entscheidung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategischer Diskurs über Diversitätspotenziale und Nutzungsmöglichkeiten • Zielentwicklung • Konzepterstellung • Konsensbasierte Entscheidungsvorbereitung
Checkliste	<p>Kooperation konstituieren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welches Veranstaltungsformat eignet sich für ein Initiierungstreffen? • Wie kann ein Anschluss an vorhandene Strukturen gelingen? • Wie ist die Moderation organisiert? • Auf welche verbindlichen Kooperations- und Entscheidungsformen kann man sich festlegen? • Welche Meilensteine können definiert werden? • Welche (weiterführenden) Kooperationsformen eignen sich (strategische Kerngruppe, thematische/ handlungsfeldbezogene Arbeitsgruppen, Gremium etc.) für den strategischen Diskurs? <p>Strategieentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Entwicklungspotenziale bestehen aus Sicht der Beteiligten und wie können diese genutzt werden? • Benötigen die Beteiligten weitere Informationen oder besteht weiterer Analyse- und Recherchebedarf, um Entscheidungen zu treffen? • Welche Ziele können formuliert werden? • Welche Handlungsoptionen existieren? • Welche Strategieformen eignen sich für die gesteckten Ziele

	<p>(eingeständiges Konzept und/ oder Anbindung an vorhandene Konzeptionen/ Berichte, Leitlinien, Leitbild etc.)?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Können die Strategien in Einzelschritte aufgeteilt werden? • Welche Ressourcen zur Strategieumsetzung stehen zur Verfügung? • Bedarf es der Einbindung weiterer Akteure zur Strategieentwicklung? • Wie können die Strategien zeitlich realisiert werden? • Wie sind die Zuständigkeit/ Verantwortlichkeiten zu verteilen? • Können bereits einzelne Strategieplanungen in der Praxis umgesetzt werden? • Wie kann die Anbindung der entwickelten Strategien an die Politik und die Verwaltungsspitze sichergestellt werden? • Welche Möglichkeiten der Anbindung an vorhandene/ in der Entwicklung befindliche Stadtentwicklungsinstrumente bestehen? • Welche kommunalpolitischen Wege stehen für die Absicherung der Strategien zur Verfügung?
Methoden/ Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Bildung einer strategischen Kerngruppe (Top-Down) • Bildung von Gremien, thematischen Arbeitsgruppen/ -kreisen zu diversitätsrelevanten Handlungsfelder (Bottom-Up) mit/ ohne Verantwortlichen/ Beirat/ Vorstand (übergeordneter Schwerpunkt an allen Projektstandorten: Willkommenskultur und -struktur) • Veranstaltungsformate: u. a. Zukunftskonferenz/ -werkstatt, Workshop, Seminar, Vortrag mit internen/ externen Rednern • Abstimmung und Reflexion der Teilstrategien und Zwischenergebnisse mittels Feedbackrunden, Internetforen und -gruppen, Dokumentation und Aufbereitung der Arbeitsergebnisse, standardisierte Befragung der Beteiligten • Moderation
Zeithorizont	8-10 Monate

4.4 Strategische Verankerung

Funktion	Diversitätstrategien in der kommunalen Entwicklungsplanung – Reformen festschreiben
Ziele	<p>Strategische Verankerung einer diversitätsorientierten/ -bewussten Stadtentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schaffung eines strategischen Bezugs- und Handlungsrahmens für die Verwirklichung von Diversitätszielen und die Nutzung von Diversitätspotenzialen • Anbindung von Diversitätsstrategien an kommunale Steuerungs- und Planungsinstrumente • Einsatz von Diversitätsstrategien/ -konzepten als Instrumente der kommunalen Entwicklungsplanung • Festschreibung und Absicherung von Reformen/ Strategien
Checkliste	<p>Strategien beschließen und politisch fixieren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie können Diversitätsstrategien Eingang in die kommunale Steuerungspraxis finden? • In welche Stadtentwicklungsinstrumente können Diversitätsstrategien integriert werden? • Wie werden Konzepte/ Strategien auf einen formalen Entscheidungsweg

	<p>gebracht?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie können Steuerungsgremien (z.B. Diversitätsteams, Runde Tische, Beiräte) institutionalisiert werden? • Wie kann die Kontinuität des Prozesses gesichert werden?
Methoden/ Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Alle bestehenden oder in der Entwicklung befindlichen strategischen Instrumente der Stadtentwicklung: Konzepte aus verschiedenen Bereichen, Leitlinien, Leitbilder, städtisches Berichtswesen, Handlungsempfehlungen, Zielvereinbarungen, Stadtentwicklungskonzepte etc. • Etablierung neuer Steuerungsgremien: Runde Tische, Beiräte, strategische Arbeitsgruppen, Benennung eines Ansprechpartners für Diversitätsangelegenheiten • Ausbau vorhandener Strukturen (Migrations-/Integrationsforen) zu Steuerungsgremien des Diversitätsprozesses • Formale Abstimmungsprozesse (z. B. im Haupt-/Verwaltungsausschuss, Fachausschüssen, Kreistag, Verwaltungsleitersitzung)
Zeithorizont	Abhängig von spezifischen Strategieplanungen, lokalen Entscheidungsstrukturen und Planungsabläufen sowie der Bereitschaft und dem Engagement beteiligter Akteure

4.5 Strategieumsetzung

Funktion	Berücksichtigung und Umsetzung von Diversitätsstrategien – Reformen verstetigen
Ziele	<p>Etablierung einer diversitätsorientierten/ –bewussten Stadtentwicklung und einer kommunalen Diversitätspolitik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nutzung von Diversitätspotenzialen in der strategischen Stadtentwicklung • Berücksichtigung von Diversitätszielen im Rahmen zukünftiger Entscheidungsprozesse • Realisierung von Diversitätszielen und Umsetzungsplanungen • Verstetigung von Diversitätsstrategien
Checkliste	<p>Verstetigung von Diversitätsstrategien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie fließen Diversitätsaspekte in politische Entscheidungen ein? • Wie finden Diversitätsstrategien Eingang in Entscheidungen verschiedenster Akteure? • Wie kann die Wirkung der Diversitätstrategien sichergestellt werden? • Welche Steuerungs- und Informationsmechanismen existieren oder müssen etabliert werden? • Wie können einzelne Strategien zusammengeführt werden? • Wie kann der kontinuierliche Dialog zwischen Bürgern, Verwaltung, Politik und Akteuren gewährleistet werden? • Wie können (weitere) Umsetzungsakteure gewonnen werden? • Wie kann der kontinuierliche Dialog mit Umsetzungsakteuren erfolgen? • Sind Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten benannt? • Wie kann weiteres Engagement von Akteuren und Bürgern mit/ ohne Migrationshintergrund gefördert werden? • Wie kann ein dauerhafter Diversitätsprozess/ –dialog etabliert werden? <p>Umsetzung von Diversitätskonzepten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Handlungsansätze werden priorisiert?

	<ul style="list-style-type: none"> • Welcher Umsetzungsschritte bedarf es? • Welche finanziellen Ressourcen bestehen für die Umsetzung?
Methoden/ Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Einrichtung von strategischen Steuerungsgruppen/-teams mit Koordinierungsfunktion • Umsetzung von Konzepten, Strategien und Maßnahmen • Veranstaltungen/ Kampagnen zur Sensibilisierung weiterer Akteure und Bürger für Diversitätsstrategien: Podiumsdiskussionen, Gesprächsabende für Unternehmer, Ausstellungen, Seminar für Medienvertreter etc. • Monitoring und Evaluation von Diversitätsaktivitäten • Erfolge kommunizieren: Öffentlichkeitsarbeit nach innen (Stadtgesellschaft) und außen (Image), Marketingstrategie
Zeithorizont	Kontinuierlich; abhängig von spezifischen Strategieplanungen, lokalen Entscheidungsstrukturen und Planungsabläufen sowie der Bereitschaft und dem Engagement beteiligter Akteure

4.6 Kontinuierliche Bausteine von Diversitätsprozessen

	Multiplikatorenengewinnung
Ziele	Chancenbewusstsein stärken, Strategieumsetzung und Wissenstransfer sichern <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation von Diversitätspotenzialen, Umsetzungsbeispielen/ -erfolgen • Netzwerk ausbauen
Checkliste	<ul style="list-style-type: none"> • Wie können Potenziale kontinuierlich und aktorsgruppenspezifisch vermittelt werden? • Worin liegt der spezifische Mehrwert von Diversitätspotenzialen in den jeweiligen Tätigkeitsbereichen? • Welche weiteren Akteure/ Gremien sind in den Dialog einzubeziehen? • Welche weiteren Akteure werden für die Umsetzung von Diversitätsstrategien benötigt? • Um welche Akteure/ Bürger ist das bestehende Kooperationsnetzwerk zu erweitern? • Wie können Netzwerke von Beteiligten genutzt werden? • Welche Akteure/ Netzwerke/ Medien eignen sich für den Ergebnistransfer?
Methoden/ Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Gespräche, Präsentationen, Interviews • Einladung zu Arbeitstreffen
	Netzwerk- und Beteiligungskoordination
Ziele	Organisation und Moderation der Arbeitstreffen/ Veranstaltungen <ul style="list-style-type: none"> • Veranstaltungen planen und strukturieren • Kommunikation zwischen dezentralen Arbeitsforen und Politik/ Verwaltungsspitze sicher stellen • Ergebnisse sichern und zusammenführen
Checkliste	<ul style="list-style-type: none"> • In welchen Abständen sind Veranstaltungen etc. sinnvoll? • Wie viel Zeit steht für die Strategieentwicklung zur Verfügung? • Welche Meilensteine sind zu definieren? • Wie lassen sich Ergebnisse und Fortschritte nachvollziehbar dokumentieren? • Wie werden die (Teil)Ergebnisse unter den Beteiligten kommuniziert?

	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird mit den Ergebnissen umgegangen? • Wie kann die Anbindung der Teilstrategien an die Politik/ Verwaltungsspitze gewährleistet werden? • Soll die Moderation intern durch Prozesskoordination oder extern erfolgen?
Methoden/ Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Protokolle • Zwischenberichte • Gemeinschaftstreffen aller Beteiligten • Strategietreffen mit zentralen Vertretern der Arbeitskreise
	Öffentlichkeitsarbeit
Ziele	Information der Stadtbevölkerung und Außenkommunikation <ul style="list-style-type: none"> • Prozessinitiierung/ -begleitung • Dialog fördern • Transparenz herstellen • Bewusstseinsentwicklung • Imagebildung/ -stärkung/ -verbesserung • Willkommenskultur vermitteln
Checkliste	Information und Sensibilisierung der Stadtbevölkerung sowie Imagetransport in der Außenkommunikation <ul style="list-style-type: none"> • Wie kann der Diversitätsansatz wirkungsvoll kommuniziert werden? • Wie kann der Mehrwert von Diversität und Zwischenergebnisse alltagsnah vermittelt werden? • Wird die Abgrenzung von Diversität zur Integration konsequent umgesetzt? • Wie können klassische Integrationsthemen vermieden werden? • Welche Stadtentwicklungsthemen eignen sich für eine Verknüpfung mit Diversitätsaspekten? • Gibt es Bürger mit Migrationsgeschichte, die sich für einen öffentlichkeitswirksamen Einstieg in die Thematik eignen? • Wie kann eine Willkommenskultur nach innen und außen kommuniziert werden? • Wie kann der Wiedererkennungseffekt des Prozesses gestärkt werden? • Welche Pressevertreter können für den Dialog gewonnen werden?
Methoden/ Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Kurztitel für den Prozess entwickeln/ Kampagne • Konsequenzpotenzialorientierte Berichterstattung • Medienmix: Presse, Internet, Newsletter, Berichtswesen, Flyer, Regionalfernsehen, Radio, Filmprojekte etc. • Veranstaltungsformate: Podiumsdiskussionen, Gesprächsabende für Unternehmer, Ausstellungen, Lesungen, Kulturfest etc.
	Monitoring und Evaluation
Ziele	Analyse von Entwicklungslinien und Wirkungen von Diversitätsprozessen <ul style="list-style-type: none"> • Prozessbeobachtung/ -bewertung • Erfolgs-/ Wirkungskontrolle
Checkliste	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird der Prozess hinsichtlich Organisation und inhaltlicher Strategien bewertet? • Wie wird er in Bezug auf seine Nachhaltigkeit eingeschätzt? • Welche Wirkungen zeigen sich auf Strukturen, das Diversitätsbewusstsein und das Wohlbefinden von Bürgern mit Migrationshintergrund?

**Methoden/
Instrumente**

Prozessbeobachtung/ -bewertung

- Standardisierte Befragung
- Einschätzungsbogen

Erfolgs-/ Wirkungskontrolle

- Analyse von Planungsdokumenten/ -berichten, Leitlinien etc.
- Interviews/ Gespräche mit Beteiligten, Feedbackrunden
- Standardisierte Befragung
- Gruppendiskussionen, Fokusgruppen
- Workshops

Anhang 5: Kriterien und Indikatoren zur Erfolgskontrolle von Diversitätsprozessen

5.1 Prozesskriterien und -indikatoren

Kriterien	Indikatoren
DIVERSITÄTSPROZESS	
Organisation	
Zielgerichtete Koordination	
Diversität als „Chefsache“	<ul style="list-style-type: none"> • Politik-/ Verwaltungsspitze als Prozessinitiator/-begleiter, Impulsgeber, Schirmherr
Organisation der Prozesskoordination	<ul style="list-style-type: none"> • Zentrale Koordinationsstelle/ Ansprechpartner • Klare Kernziele • Inhaltliche und zeitliche Planung • Ressourcenausstattung
Kommunikation und Information	
Kommunikation nach innen	<ul style="list-style-type: none"> • Prozess-/ Ergebnisdokumentation • Regelmäßige Gesamttreffen/ Absprachen
Kommunikation nach außen	<ul style="list-style-type: none"> • Öffentlichkeitsarbeit
Dialog und Kooperation	
Zugänge/ Sensibilisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Ansprache • Beteiligengewinnung • Multiplikatorenengewinnung
Partizipation	<ul style="list-style-type: none"> • Beteiligung von Bürgern mit Migrationshintergrund • Beteiligung relevanter Akteure/ Gremien/ Netzwerke • Beteiligung zentraler Entscheidungsträger
Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Strategie-/ Arbeitstreffen • Konsensorientierte Zielfindung und Strategieentwicklung • Aufbau/ Erweiterung von Kooperationsnetzwerken
Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuität der Diskurse • Kontinuität der Zusammenarbeit
Inhaltliche Strategie	
Potenzialorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Verknüpfung von Diversitätspotenzialen mit gesamtstädtischen Herausforderungen und Entwicklungen
Strategie- und Strukturorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Klare Formulierung von Visionen/ Zielen • Strukturelle Veränderungen zur Potenzialnutzung • Strukturelle Verankerung von Diversitätszielen
Relevanz der Themen/ Strategien für die Stadtentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Verknüpfung mit gesamtstädtischen Entwicklungszielen/ -instrumenten
Erreichung der Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Potenzialnutzung von Bürgern mit Migrationshintergrund • Etablierung einer Willkommenskultur • Schaffung einer Willkommensstruktur
Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Wege der strukturellen Verankerung

5.2 Wirkungsziele, –kriterien und –indikatoren

Ziel	Kriterien	Indikatoren
Wirkung		
Strukturelle Verankerung	<p>Politische und instrumentelle Absicherung</p> <p>Finden sich Strategien in Verfahren, Dokumenten, Planungsinstrumenten etc. wieder?</p> <p>Wurden Instrumente der diversitätsorientierten Stadtentwicklung festgeschrieben?</p> <p>Konnte der Diversitätsgedanke institutionell/ funktional verankert werden?</p>	<p>Verabschiedung, Beschluss</p> <p>Stadtentwicklungskonzepte, Teilkonzepte, Leitbilder, Berichtswesen etc.</p> <p>Konzepte, Leitlinien, Handlungsempfehlungen etc.</p> <p>Installierung eines Diversitätsbeauftragten, Angliederung des Themas an bestehende Ressorts</p>
Diversitätsbewusstsein/ Strategieanwendung	<p>Sensibilisierung und Transfer, „Klima in der Stadt“</p> <p>Inwieweit werden Diversitätsbelange/ –potenziale bei Vorhaben berücksichtigt?</p> <p>Können Lernprozesse initiiert werden?</p> <p>Entstehen (neue) Formen der Zusammenarbeit mit Steuerungswirkung?</p> <p>Werden Planungen gemeinsam umgesetzt?</p> <p>Werden Diversitätspotenziale/ –strategien der Stadtbevölkerung vermittelt?</p>	<p>Wahrnehmung und Realisierung von Diversitätspotenzialen</p> <p>Bezugnahme auf Strategie(konzept) bei Entscheidungen; Integration der Strategie in die Entscheidungsfindungen der verschiedenen Ressorts</p> <p>Entwicklung/ Umsetzung handlungsfeldbezogener Diversitätsstrategien; neue Diversitätsdiskurse; neue Handlungsperspektiven im demographischen Wandel</p> <p>Steuerungsgremien/ –teams, Runde Tische, Beiräte, Arbeitsgruppen, Erweiterung vorhandener Strukturen etc.</p> <p>Projekt-/ Maßnahmenimplementierungen</p> <p>Potenzialorientierte Öffentlichkeitsarbeit</p>
Well-Being (Wohlbefinden), Zugehörigkeitsgefühl von Bürgern mit Migrationshintergrund, „Brücken bauen“	<p>Subjektive Wahrnehmung</p> <p>Kann ein Gefühl der Akzeptanz und Wertschätzung vermittelt werden?</p>	<p>Beitrag zur Lebensqualität</p> <p>Veränderte Wahrnehmung von Bürgern mit Migrationshintergrund in der Stadt</p>

	<p>Sind Bürger mit Migrationshintergrund in der Stadt präsenter?</p> <p>Kann eine gleichberechtigte Partizipation hergestellt werden?</p> <p>Wie wirken sich die Beteiligung/ Prozesse/ Strategien auf das Leben in der Stadt aus?</p> <p>Wie wirken sich die Prozesse/ Strategien auf die Stadt aus?</p>	<p>Sichtbarkeit/ Präsenz von Bürgern mit Migrationshintergrund</p> <p>Aktive Zukunftsgestaltung</p> <p>Positive Wirkung auf persönliche Lebenssituation</p> <p>Positive Veränderungswirkung in der Stadt</p>
Nachhaltigkeit	<p>Beitrag zur Stadtentwicklung</p> <p>Welche Wirkungsintensität haben die Prozesse auf die Stadt?</p> <p>Können die Prozesse verstetigt werden?</p>	<p>Kontinuität und Intensität</p> <p>Verändertes politisches und gesellschaftliches Klima; neue sozioökonomische (Handlungs-)Perspektiven</p> <p>Kontinuierliche kooperative Entscheidungsfindung und Erfolgsbewertung</p>

LITERATURVERZEICHNIS

BAUMGART, S./ FLACKE, J. ET AL. (Hrsg.) (2004): Klein- und Mittelstädte – Verkleinerte Blaupausen der Großstadt? Dokumentation des Expertenkolloquiums am 29. April 2004 an der Universität Dortmund, SRPapers Nr. 1, Dortmund.

BAUMGART, S./ RÜDIGER, A. (2010): Mittelstädte im Demographischen Wandel – Herausforderungen für die Strategische Stadtentwicklung. In: Mittelstadt – Urbanes Leben jenseits der Metropole, 189–204, Frankfurt a.M.

BERTELSMANN STIFTUNG (Hrsg.) (2009): Wegweiser Kommune (<http://www.wegweiser-kommune.de/>, letzter Zugriff 08.11.2011).

BERTELSMANN STIFTUNG (Hrsg.) (2009): Diversität gestalten. Globale und lokale Impulse für erfolgreiche Integration. Tagungsdokumentation 18.06.2009, Berlin (http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-148C098F-F214CE63/bst/xcms_bst_dms_29737_29738_2.pdf)

BUNDESAMT FÜR BAUWESEN UND RAUMORDNUNG (BBR) (Hrsg.) (2002): 3 stadt 2. Neue Kooperationsformen in der Stadtentwicklung. ExWoSt-Informationen 24/1. Bonn.

BUNDESAMT FÜR BAUWESEN UND RAUMORDNUNG (BBR) (Hrsg.) (2005): Raumordnungsbericht 2005. Bd. 21, Bonn.

BUNDESINSTITUT FÜR BAU-, STADT- UND RAUMFORSCHUNG (Hrsg.) (2010): Vielfalt des Demographischen Wandels. Eine Herausforderung für Stadt und Land. BBSR-Online-Publikation, Nr. 06/2010, Bonn.

BUNDESMINISTERIUM DES INNEREN (BMI) (Hrsg.) (2011): Demographiebericht. Bericht der Bundesregierung zur demographischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes. Berlin.

BUNDESMINISTERIUM FÜR VERKEHR, BAU UND STADTENTWICKLUNG (BMVBS) (Hrsg.) (2004): Stadt, Planung, Akteure. Dokumentation zum II. Nationalen Städtebaukongress, 2004.

BMVBS/ BUNDESINSTITUT FÜR BAU-, STADT- UND RAUMFORSCHUNG (BBSR) (Hrsg.) (2009): Ländliche Räume im Demographischen Wandel. BBSR-Online-Publikation, Nr. 34/2009, urn:nbn:de:0093-ON3409R142, Berlin.

BUNDESMINISTERIUM FÜR VERKEHR, BAU UND STADTENTWICKLUNG (BMVBS) (Hrsg.) (2010a): Stadt:pilot 03, Berlin.

BUNDESMINISTERIUM FÜR VERKEHR, BAU UND STADTENTWICKLUNG (BMVBS) (Hrsg.) (2010b): Starke Klein- und Mittelstädte: Städtebauförderung in ländlichen Räumen, Kongress 22. Juni 2010, Berlin.

DETLING, W. (2009): Diversität als Herausforderung für Kommunen in Deutschland. Resümee zum Abschluss der Tagung des Bundesministeriums des Innern und der Bertelsmann Stiftung, 18.06.2009, Berlin (http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-148C098F-F214CE63/bst/xcms_bst_dms_29741_29742_2.pdf).

DEUTSCHER STÄDTE- UND GEMEINDEBUND (DSTGB) (Hrsg.) (2006): Herausforderungen ländlicher Räume. Berlin (http://www.netzwerk-zukunftsstaedte.de/dstgb/homepage/artikel/schwerpunkte/laendliche_entwicklung_regiona_lpolitik/aktuelles/herausforderungen_laendlicher_raeume/herausforderungen_laendlicher_raeume.pdf, letzter Zugriff 02.12.2010).

EUROPÄISCHE GEMEINSCHAFT (Hrsg.) (2002): Konsolidierte Fassung des Vertrags zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft. Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften C 325/33, Brüssel.

FAGER, S. (2006): Diversity – Was ist das eigentlich? Ein Überblick über Definitionen und Umsetzungsbeispiele. Im Auftrag der Heinrich-Böll-Stiftung (http://www.migration-boell.de/downloads/diversity/Managing_Diversity%281%29.pdf, letzter Zugriff 14.12.2011)

FORUM DER KULTUREN STUTTGART E.V. (Hrsg.) (2008): 2. Bundesfachkongress Interkultur. Kongressdokumentation, Stuttgart.

GARDENSWARTZ, L./ ROWE, A. (2002): Diverse Teams at Work. Capitalizing on the Power of Diversity. Society for Human Resource Management, Irwin.

GESSLER, M./ STÜBE, B. A. (2008): Diversity Management. Berufliche Weiterbildung im demographischen Wandel. München.

HEINRICH-BÖLL-STIFTUNG (Hrsg.) (2008): Politics of Diversity. Dossier (http://www.migration-boell.de/downloads/diversity/Dossier_Politics_of_Diversity.pdf, letzter Zugriff 12.04.2009).

KONFERENZ DER FÜR INTEGRATION ZUSTÄNDIGEN MINISTERINNEN UND MINISTER/ SENATORINNEN UND SENATOREN DER LÄNDER (INTMK) (Hrsg.) (2010): Indikatorenentwicklung und Monitoring 2005–2008. Ergebnisse der Pilotstudie. Berlin.

PORTZ, N. (2008): Zehn Herausforderungen für die Stadtentwicklung. In: Stadt und Gemeinde interaktiv, 63, 9, 302–304, Berlin.

PORTZ, N. (2011): Stadtentwicklung in Klein- und Mittelstädten: Chancen und Herausforderungen. In: Verbandszeitschrift Forum Wohnen und Stadtentwicklung, FWS 3, Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e.V. (vhw), 05/06 2011, Berlin.

PUTNAM, R. (2000): Bowling alone: The Collapse and Revival of American Community. New York.

STATISTISCHES BUNDESAMT (DESTATIS) (Hrsg.) (2011): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund – Ergebnisse des Mikrozensus 2010. Fachserie 1, Reihe 2.2, Wiesbaden.

TERKESSIDIS, M. (2008): Diversity statt Integration. Kultur- und Integrationspolitische Entwicklungen der letzten Jahre. In: Kulturpolitische Mitteilungen, Nr. 123, IV, Bonn (http://www.kupoge.de/kumi/pdf/kumi123/kumi123_47-52.pdf, letzter Zugriff 03.05.2009).

PARTNERSTÄDTE UND PROJEKTPARTNER

Projektleitung

CJD Eutin und Hamburg
 Albert-Mahlstedt-Straße 13
 23701 Eutin
 Annelies Wiesner (Bundestutorin, Fachabteilung Migration/
 Integration des CJD e.V.; Leitung CJD Eutin und Hamburg)
 Telefon: 04521-70696-0
 E-Mail: anne.wiesner@cjd-eutin.de

Projektkoordination

CJD Eutin und Hamburg
 Silke Gary
 Telefon: 04521-70696-0
 E-Mail: silke.gary@cjd-hamburg-eutin.de

Monitoring- und Evaluationssystem

CJD Eutin und Hamburg
 Isabell Kurz
 Susanne Rathlau
 Telefon: 04521-70696-0
 E-Mail: office@cjd-eutin.de



Stadt Eutin, Lk Ostholstein, Schleswig-Holstein
 Bürgermeister Klaus-Dieter Schulz
 Telefon: 04521-793-101
 E-Mail: k-d.schulz@eutin.de

CJD Eutin und Hamburg

Dr. Eckart Müller-Bachmann
 (Koordinator vor Ort: 2010-2011)
 Telefon: 04521-70696-0
 E-Mail: e.mueller-bachmann@cjd-eutin.de

Isabell Kurz
 (Koordinatorin vor Ort: 2009-2011)
 Kai Leptien
 (Koordinator vor Ort: 2009-2010)



Landkreis Neumarkt i.d.OPf., Bayern
 Landrat Albert Löhner
 Telefon: 09181-470-100
 E-Mail: landrat.loehner@landkreis-neumarkt.de

Oliver Schmidt
 (Koordinator vor Ort: 2009-2011)
 Telefon: 09181-470-428
 E-Mail: oliver.schmidt@kreisjugendpfleger-neumarkt.de



Stadt Neumarkt i.d.OPf., Lk Neumarkt, Bayern
Integrationsbeauftragter Rainer Hortolani
Telefon: 09181-9283
E-Mail: rhortolani@gmx.de



Stadt Parsberg, Lk Neumarkt i.d.OPf., Bayern
Bürgermeister Josef Bauer
Telefon: 09492-941826
E-Mail: cornely@parsberg.de

CJD Neumarkt

Dr.-Grundler-Straße 1
92318 Neumarkt

Monika Rilk (Leitung CJD Neumarkt)
Telefon: 09181-470402
E-Mail: monika.rilk@cjd-neumarkt.de

Bernd Hackner
(Koordinator vor Ort: 2009-2011)



Stadt Pirna, Lk Sächsische Schweiz-Osterzgebirge, Sachsen
Oberbürgermeister Klaus-Peter Hanke
Telefon: 03501-556-232
E-Mail: buero.ob@pirna.de

CJD/JMD Pirna

Jacobäer-Straße 1
01796 Pirna

Maria Kolanko (Leitung JMD Pirna)
Telefon: 03501-4681-50
E-Mail: maria.kolanko@cjd-heidenau.de

Stoyan Dimitrov
(Koordinator vor Ort: 2009-2011)
Telefon: 03501-4681-30
E-Mail: stoyan.dimitrov@cjd-heidenau.de

Lotte Caudri
(Koordinatorin vor Ort: 2011)



Stadt Überlingen, Lk Bodenseekreis, Baden-Württemberg
Oberbürgermeisterin Sabine Becker
Telefon: 07551-99-1001
E-Mail: ob@ueberlingen.de

Fachbereichsleiter Hauptverwaltung
Raphael Wiedemer-Steidinger
Telefon: 07551-99-1005
E-Mail: r.wiedemer-steidinger@ueberlingen.de

CJD Bodensee–Oberschwaben

Johann–Kraus–Straße 9
88662 Überlingen

Elke Bott–Eichenhofer (Leitung CJD Bodensee–Oberschwaben)

Telefon: 07541–2075–0

E–Mail: elke.bott-eichenhofer@cjd-bodensee-oberschwaben.de

Christiane Erdmann

(Kordinatorin vor Ort: 2009–2011)



Stadt Uelzen, Lk Uelzen, Niedersachsen

Bürgermeister Otto Lukat

Telefon: 0581–800–6101

E–Mail: otto.lukat@stadt.uelzen.de

Erster Stadtrat Jürgen Markwardt

Telefon: 0581–800–6401

E–Mail: juergen.markwardt@stadt.uelzen.de

Abteilungsleiter Jugend und Soziales

Christian Helms

Telefon: 0581–800–6280

E–Mail: Christian.Helms@stadt.uelzen.de

CJD/JMD Uelzen

Luisenstraße 55

29525 Uelzen

Joyce Müller (Leitung JMD Uelzen)

(Kordinatorin vor Ort: 2009–2011)

Telefon: 0581–9077681

E–Mail: jmd.uelzen@cjd-goeddenstedt.de

Sylvia Helms (Leitung JMD Uelzen bis 2011)

Saskia Rauwald

(Kordinatorin vor Ort: 2011)



Stadt Versmold, Lk Gütersloh, Nordrhein–Westfalen

Bürgermeister Thorsten Klute

Telefon: 05423–954–112

E–Mail: Thorsten.Klute@gt-net.de

CJD Versmold

Ravensbergerstraße 33

33775 Versmold

Johann Jendryczko (Internatsleitung CJD Versmold)

Telefon: 05423–209–62

E–Mail: johann.jendryczko@cjd.de

Cornelia Schönbrodt–Leßmann

(Kordinatorin vor Ort: 2009–2011)

Bundesweites Innovationsprojekt „Diverse City“

Welche Chancen bietet gesellschaftliche Diversität als Stadtentwicklungsfaktor mit Blick auf Ressourcen und Potenziale von Bürgern mit Migrationshintergrund? Wie können diese Chancen für die Stadt- und Regionalentwicklung genutzt werden? Und welche Handlungsspielräume bestehen diesbezüglich in der kommunalen Entwicklungssteuerung?

Mit „Diverse City: Gesellschaftliche Diversität in der Stadtentwicklung – Perspektiven für die Zukunft“ fand der Perspektivenwechsel, Zuwanderer nicht vornehmlich defizitorientiert zu betrachten, sondern als gesamtstädtische Entwicklungschance zu begreifen, erstmals Eingang in den kommunalen Diskurs von Klein- und Mittelstädten. Im Fokus standen die Ermittlung von Diversitätspotenzialen, die Entwicklung von Diversitätsstrategien und deren strukturelle Verankerung als Querschnittsaufgabe der Stadt- und Regionalentwicklung. Als zentrales Ergebnis gibt „Diverse City“ Klein- und Mittelstädten ein Strategiekonzept der diversitätsorientierten Stadtentwicklung an die Hand, das wesentliche Kriterien, Bausteine und Instrumente, Erfolgsfaktoren und Indikatoren des Strategiebildungsprozesses zusammenführt. Das Konzept stellt Arbeits-, Planungs- und Steuerungshilfen für die Umsetzung und Gestaltung von Diversitätsprozessen in der kommunalen Praxis zur Verfügung.

Das Modellprojekt „Diverse City“ wurde in fünf Klein- und Mittelstädten und einem Landkreis unter der Schirmherrschaft der Bürgermeister und des Landrates umgesetzt. Die fachliche, analytische und moderative Begleitung wurde von den Projektkoordinatoren und -mitarbeitern des CJD vor Ort übernommen.

Das Verbundprojekt „Diverse City“ wurde im Zeitraum vom 01.01.2009 bis 31.12.2011 unter Koordination des CJD Eutin und Hamburg umgesetzt und durch das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) aus Mitteln des Europäischen Integrationsfonds (EIF) kofinanziert.

Im November 2011 gewann „Diverse City“ den „Deutschen Diversity Preis“ in der Kategorie „Innovativste Diversity Projekte Deutschlands“.

www.cjd-eutin.eu/eif_diversecity.0.html

