

Integration. Interkommunal
Kommunen als zukunftsfähige Arbeitgeberinnen

Vielfalt schafft Zukunft Ein Handlungsbuch.

Heft 5

Erfolgsfaktoren interkommunaler
Zusammenarbeit

Integration. Interkommunal
Kommunen als zukunftsfähige Arbeitgeberinnen

Vielfalt schafft Zukunft **Ein Handlungsbuch.**

Heft 5

**Erfolgsfaktoren interkommunaler
Zusammenarbeit**

VIelfALT SCHAFFT ZUKUNFT. EIN HANDLUNGSBUCH

- Heft 1 Einführung und Rahmenbedingungen
- Heft 2 Qualitätsmerkmal „Interkulturelle Kompetenz“
- Heft 3 Gewinnung junger Talente mit Zuwanderungsgeschichte
- Heft 4 Interkommunale Zusammenarbeit auf dem
Ausbildungs- und Fachkräftemarkt
- Heft 5 Erfolgsfaktoren interkommunaler Zusammenarbeit

Der Druck dieses Heftes im Rahmen des Handlungsbuches wurde gesponsort durch:

Peters & Helbig GmbH
Marketing - Management - Innovation

Steubenstr. 64, 45138 Essen- www.peters-helbig.de

Impressum

Herausgeber	Die Städte Bochum, Dortmund, Duisburg, Essen, Mülheim an der Ruhr und Oberhausen (Kontaktadressen finden Sie ab Seite 26).
Gestaltung	Axel Jürgens (Peters & Helbig GmbH)
Redaktioneller Hinweis	Dieses Heft ist ein Auszug aus der Dokumentation „Steuerung von Integrationsprozessen durch interkommunale Zusammenarbeit“ des gleichnamigen KOMM-IN-Projektes aus den Jahren 2008/2009. Wir haben uns entschlossen, den wichtigen Teil - die Erfolgsfaktoren - in dieses Handlungsbuch mit aufzunehmen, weil er beschreibt, worauf es bei der interkommunalen Zusammenarbeit besonders ankommt. Das Beratungsunternehmen Peters & Helbig GmbH hat uns dies mit der Übernahme der Druckkosten ermöglicht. Alle Rechte an Inhalt und Texten liegen bei den Urhebern (den Projektstädten). Bitte berücksichtigen Sie, dass die zitierten Personen inzwischen teilweise neue Funktionen haben (Veröffentlichungszeitpunkt war der Mai 2009).
Druck	Druckhaus Duisburg OMD GmbH Mai, 2010

Diese Dokumentation und die anderen Hefte des Handlungsbuches finden Sie auch als PDF-Dokumente auf:
www.integration-interkommunal.net

Die Gesamtdokumentation „Vielfalt schafft Zukunft“ wurde mit Mitteln des Ministeriums für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen im Rahmen des KOMM-IN-Programms gefördert.

VORBEMERKUNG

Im Projekt „Steuerung von Integrationsprozessen durch interkommunale Zusammenarbeit“ haben die beteiligten sechs Kommunen Bochum, Dortmund, Duisburg, Essen, Mülheim an der Ruhr und Oberhausen Strukturen der interkommunale Zusammenarbeit anhand ausgewählter Praxisfelder erprobt und in der abschließenden Projektdokumentation ihre Erfahrungen und Empfehlungen beschrieben.

Die folgenden Erfolgsfaktoren sind der Dokumentation dieser Projektphase entnommen.

Sie können als „Checkliste“ für vergleichbare Prozesse dienen und geben wertvolle Hinwei-

se, wie eine interkommunale Zusammenarbeit erfolgreich gestaltet werden kann.

Zu jedem „Erfolgsfaktor“ finden Sie eine Reihe von Zitaten der Prozessbeteiligten, die weitere Hinweise zur Bedeutung dieser Faktoren geben.

Die Gesamtdokumentation einschließlich der Projektbeschreibung, weiterer Ergebnisse und statistischer Daten der sechs Städte finden Sie auch zum Download unter:

www.integration-interkommunal.net

**Trägerschaft
herstellen**

Eine notwendige Bedingung für jede Form der interkommunalen Zusammenarbeit ist die Trägerschaft durch Macht- und Fachpromotoren. Die Zusammenarbeit muss gewünscht sein und entsprechend unterstützt werden. Das gilt besonders auch, wenn unterschiedliche Fachbereiche zusammen arbeiten.

Ulrich Ernst, Dezernent für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Sport, Stadt Mülheim an der Ruhr:
„Mit den Kollegen aus den anderen Städten an einem Thema zu arbeiten, ohne dass alle nur den Vorteil für die eigene Stadt im Auge haben - das gab es in dieser Form für mich noch nicht.“

Leyla Özmal, Leiterin des Referats für Integration, Integrationsbeauftragte der Stadt Duisburg:
„Die Struktur und die Positionierung der Integrationsarbeit innerhalb der Verwaltung entscheidet wesentlich über den Erfolg integrationspolitischer Maßnahmen. Deshalb muss Integration zur Chefsache in der Kommune erklärt werden und sich als solche in der Verwaltungsstruktur widerspiegeln.“

Reyhan Güntürk, Integrationsbüro, Stadt Dortmund:
„Tragfähige Strukturen und „Steuerung von oben“ sind in solch einem Prozess unabdingbar. Sie bilden den Rahmen für eine sinnvolle und akzeptable Arbeit.“

Iris-Kaplan-Meys, RAA / Büro für interkulturelle Arbeit, Stadt Essen:
„Aus anderen Bereichen wissen wir, dass regionale Prozesse nur dann erfolgreich in Gang gesetzt werden, wenn sie als „Chefsache“ mitgetragen werden. Der Integrationsbereich hat mit diesem interkommunalen Projekt Neuland betreten. Umso schöner ist die Tatsache, dass unsere Entscheidungsebenen von vorn herein für eine adäquate Trägergemeinschaft gesorgt und damit die Umsetzung wesentlich erleichtert haben.“

Nicole Linau, Koordinierungsstelle Integration, Stadt Mülheim an der Ruhr:
„Positiv war, dass die Arbeitsergebnisse der Projektgruppe meist unmittelbar nach den Treffen an die Regiegruppe weitergeleitet wurden und damit zeitnahe unbürokratische Entscheidungswege sichergestellt waren.“

Olaf Poch, Strategische Personalentwicklung, Stadt Essen:
„Die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit der interkommunalen Kooperation wird offensichtlich auch bei den Entscheidungsträgern erkannt. Darum haben sie unser Projekt unterstützt.“

Judith Kellerhoff, Personal- und Organisationsamt, Stadt Mülheim an der Ruhr:
„Der kurze Draht zur Regiegruppe hat bei mir das Gefühl hinterlassen, bei diesem Projekt tatsächlich „an einem Strang“ zu ziehen. Alle haben ihren Beitrag geleistet.“

**Ein
gemeinsames
Bild
von
der
Zukunft
bekommen**

Sowohl zu Beginn des Projektes, als auch in der Konferenz war es wichtig, für gemeinsame Bilder von der Zukunft zu sorgen. Durch den Austausch der persönlichen Bilder und dem Abgleich mit den anderen bestehenden Bildern wurde es möglich, eine angestrebte Zukunft zu denken. Dadurch wird es leichter zu fragen: Was müssen wir jetzt dafür tun, um dorthin zu kommen. Außerdem wird das Gemeinsame betont und Unterschiede werden relativiert.

Leyla Özmal, Leiterin des Referats für Integration, Integrationsbeauftragte der Stadt Duisburg:

„Der gemeinsame Blick in die Zukunft und die entwickelten Bilder lösten die Komplexität der Aufgabenstellung. Wir bekamen einen Überblick über verschiedene Facetten des gemeinsamen Zieles und das Vertrauen untereinander wuchs.“

Ulrich Ernst, Dezernent für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Sport, Stadt Mülheim an der Ruhr:

„Es ist aus meiner Sicht eine der zentralen Fragestellungen für die nächsten Jahre, wie wir mit zunehmender Heterogenität der Gesellschaft umgehen werden. Für mich stellt sich die Frage, was wir als Ruhrgebietsstädte gemeinsam tun können, um allen Menschen Teilhabe zu ermöglichen. Sich dieser Zukunftsfrage gemeinsam zu stellen, war der ursprüngliche Grund dafür, dass wir uns zusammengetan haben.“

Ulrich Schmitz, Integrationsbüro, Stadt Bochum:

„Besonders beeindruckt haben mich die Visionen der Menschen aus den beteiligten Revierstädten mit den unterschiedlichsten Voraussetzungen. Was als Generalthema noch strittig ist - die Metropole Ruhr – fand hier für das Handlungsfeld Integration Konsens: im Jahre 2030 muss es eine Oberbürgermeisterin oder einen Oberbürgermeister der Ruhrmetropole geben – natürlich mit Zuwanderungsgeschichte!“

Olaf Poch, Strategische Personalentwicklung, Stadt Essen:

„In unserer neuen Ausbildungsmarketingkampagne sind auch Bilder von Jugendlichen mit Migrationshintergrund zu sehen. Was in unserer Gesellschaft längst Realität ist, soll auch in der Verwaltung sichtbar werden.“

Rauf Ceylan, Referat für Integration, Stadt Duisburg:

„Visionen sind wichtig, auch wenn ihre Realisierung viel Zeit braucht. Unsere Vision wird etwas bewegen in der Metropole Ruhr.“

Judith Kellerhoff, Personal- und Organisationsamt, Stadt Mülheim an der Ruhr:

„Die Methoden in den Workshops haben mir insgesamt gut gefallen. Mal ein Thema „ganz praktisch zu denken“, prägt sich gut ein und ist im Nachhinein abrufbarer.“

Reyhan Güntürk, Integrationsbüro, Stadt Dortmund:

„Mein persönliches Zukunftsbild sieht so aus, dass irgendwann die Stadtverwaltungen im Ruhrgebiet ein Spiegelbild der Gesellschaften darstellen, für die sie arbeiten.“

Iris-Kaplan-Meys, RAA / Büro für interkulturelle Arbeit, Stadt Essen:

„In Zukunftsbildern finden wir leichter Übereinstimmung als in der alltäglichen Verwaltungspraxis. Die Chance liegt in der Annäherung.“

Strategien gemeinsam erarbeiten

Wesentliche Strategien und Vorgehensweisen müssen gerade in interkommunalen Arbeitsprozessen gemeinsam erarbeitet werden. Nur so bekommen sie die Trägerschaft von allen Beteiligten. Alle Arbeitsprozesse sind anschließend immer daraufhin zu prüfen, ob die Strategien noch passend sind oder es Änderungen geben muss, die dann wiederum der gemeinsamen Abstimmung bedürfen.

Wilhelm Steitz, Stadtrat für Recht, Ordnung und Umwelt und Integrationsbeauftragter der Stadt Dortmund:

„In der Regiegruppe wurde deutlich, dass überregionale Zusammenarbeit – gerade in Sachen Integration - durch Offenheit und Transparenz gelebt wird. Mir persönlich war wichtig, dass wir in der Regiegruppe nicht allein Strategien erarbeitet haben, sondern uns auch den Inhalten gewidmet haben, die alle Kommunen gleichermaßen betreffen.“

Reinhard Frind, Dezernent für Familie, Bildung, Soziales, Stadt Oberhausen:

„Entscheidend für den erfolgreichen Verlauf des Projektes war, dass die konkreten Schritte zur Erreichung der Projektziele von allen beteiligten Kommunen gemeinsam verabredet wurden.“

Andreas Pamp, Strategische Organisations- und Personalentwicklung, Stadt Bochum:

„Dabei war und ist es für mich wichtig, über Tendenzen und Maßnahmen der interkommunalen Partner - sei es aus dem Personal- oder Integrationsbereich - aus erster Hand informiert zu werden. Nicht nur dass sich daraus Anregungen ergeben. Es ist auch - bei aller kommunaler Individualität - in der stadtinternen Diskussion gelegentlich hilfreich, auf Strategien und Sichtweisen anderer Kommunen verweisen zu können. Auch wenn dieses Argument sicherlich nicht immer zum Erfolg führt, schafft dies aber zumindest eine gewisse Sicherheit für die persönliche Arbeit.“

Nurcan Tarakci, Referat für Integration, Stadt Duisburg:

„Das Thema der Interkulturellen Ausrichtung ist ein Trend in den letzten Jahren geworden. Eine gute Erfahrung bei dem Projekt war es zu sehen, dass das Thema bei den Kommunen ernst genommen wird und nicht als Trend behandelt wird.“

Nicole Linau, Koordinierungsstelle Integration, Stadt Mülheim an der Ruhr:

„Integration ist ein Querschnittsthema. In diesem Projekt habe ich genau diesen Aspekt in sehr produktiver Weise verwirklicht gesehen. Die gemeinsame Arbeit von Fachleuten aus dem Integrations- und Personalbereich hat nicht nur Spaß gemacht, sondern auch viele neue Ideen und Strategien hervorgebracht.“

Iris-Kaplan-Meys, RAA / Büro für interkulturelle Arbeit, Stadt Essen:

„Die Entwicklung gemeinsamer interkommunaler Strategien soll dazu beitragen, innovative und regionale Handlungsansätze zu fördern. Darin liegt eine Chance auch für die Gestaltung von Integrationsprozessen. Schon jetzt hat unser Diskurs Synergien erzeugt: vorhandene fachliche Ressourcen können gegenseitig genutzt werden.“

Vertrauen schaffen

Vertrauen entsteht durch persönlichen Austausch. Daher ist ausreichend Zeit für Reflexion und Dialog zu organisieren. Geeignete Formen dazu sind Dialogkonferenzen, Workshops, moderierte Meetings. Durch Vertrauen entsteht schnell ein direkter Nutzen, z.B. über Kontakte, einfachen Informationsaustausch, Wissen über Projekte des anderen, Benchmarking etc.

Helmuth Schweitzer, RAA / Büro für interkulturelle Arbeit, Stadt Essen:

„Es ist schön zu erleben, wie aus flüchtigen Kontakten auf Fachtagungen oder Projekttreffen, durch die gemeinsame Arbeit an der gleichen Sache, sich eine gemeinsame Wellenlänge einstellt und dadurch Vertrauen entsteht.“

Reyhan Güntürk, Integrationsbüro, Stadt Dortmund:

„Ohne Vertrauen hätte dieses Projekt nicht zustande kommen können. Vertrauen ist die Voraussetzung dafür, offen über die Situation in den Kommunen zu sprechen und somit offen für Best-Practice-Beispiele aus anderen Kommunen zu sein.“

Rauf Ceylan, Referat für Integration, Stadt Duisburg:

„Zum ersten Mal haben die sechs Ruhrgebietsstädte im Rahmen des Projektes gemeinsam und intensiv in der Frage Migration und Integration zusammengearbeitet. Die Ergebnisse der ersten Projektphase belegen, dass es sehr gut funktioniert. In Zukunft muss diese Kooperation strukturiert weitergeführt werden.“

Judith Kellerhoff, Personal- und Organisationsamt, Stadt Mülheim an der Ruhr:

„Ein gutes Gefühl, über einen längeren Zeitraum miteinander zu arbeiten. Ein Thema – tausend Ideen; die Möglichkeit, sich gemeinsam über Schwierigkeiten, Stolpersteine und “wenn und aber” auszutauschen ist ein befriedigendes Gefühl.“

Ulrich Schmitz, Integrationsbüro, Stadt Bochum:

„Die Vernetzung ist nachhaltig über die bestehenden Arbeitsstrukturen hinaus. Man weiß nun, wer in den „verwandten“ Revierstädten die gleichen dicken Bretter bohrt. Zum Blick über den Tellerrand gesellt sich das gute Gefühl, in sechs Städten Kolleginnen und Kollegen zu haben, auf die man sich bei zukünftigen Projekten verlassen kann.“

Olaf Poch, Strategische Personalentwicklung, Stadt Essen:

„Es ist sehr hilfreich, nicht nur Stimmen und Telefonnummern von Menschen, mit denen man sich austauscht, zu kennen. Das persönliche Kennenlernen und der Austausch von Argumenten schafft ein Vertrauensverhältnis.“

Andreas Pamp, Strategische Organisations- und Personalentwicklung, Stadt Bochum:

„Man muss sicherlich kaum erwähnen, dass es wertvoll war, Akteure aus anderen Städten kennen zu lernen, die an den gleichen „Baustellen“ arbeiten wie man selbst. Für`s Networking an sich, hat wohl jeden die Zusammenarbeit ein wenig weitergebracht.“

Nicole Linau, Koordinierungsstelle Integration, Stadt Mülheim an der Ruhr:

„Ich konnte viele Menschen kennenlernen, die im gleichen Thema arbeiten. Nun fällt es mir sehr viel leichter, auf kurzem Wege mal das Eine oder Andere mit den Kollegen aus den Nachbarstädten abzustimmen.“

Nutzen kommunizieren

Interkommunale Zusammenarbeit schafft Nutzen. Diesen gilt es zu kommunizieren, denn er liegt nicht immer einfach auf der Hand. Wo werden konkret Ressourcen eingespart? Welcher Nutzen entsteht durch den Wissensaustausch? Welcher Nutzen liegt in der Riskisostreuung (mehrere Kommunen tragen gemeinsam ein Projekt bzw. eine Idee)? Diesen Nutzen gilt es zu kommunizieren, sowohl intern als auch extern.

Edmund Geiger, Strategische Personalentwicklung, Stadt Duisburg:

„Wir werden immer häufiger mit der Frage nach Kosten-Nutzen-Analysen und Wertschöpfung konfrontiert. Ich finde hier fällt die Antwort eindeutig aus: die tragfähige Kommunikation, die hilfreichen persönliche Kontakte, der anregende Austausch, die systematische Wissensvernetzung und die erkenntnisreiche eigene Verortungsmöglichkeit sind Indizien genug für den Mehrwert dieses Projektes.“

Jeldrik Stein, Koordinierungsstelle Integration, Stadt Oberhausen:

„Der Nutzen liegt vor allen Dingen in der Bündelung der Fachkompetenz und des Know-Hows aus den verschiedenen Kommunen. Auf diese Weise entstehen Synergieeffekte, die für alle Kommunen von Vorteil sind.“

Wilhelm Steitz, Stadtrat für Recht, Ordnung und Umwelt und Integrationsbeauftragter der Stadt Dortmund:

„Ein Nutzen liegt darin, dass mit diesem Integrationsprojekt ein Rahmen für die Beschäftigung mit komplexen, auch juristischen Fragen und Zusammenhängen geschaffen wurde.“

Reyhan Güntürk, Integrationsbüro, Stadt Dortmund:

„Der Nutzen liegt darin, dass man die eigene Integrationsarbeit im Rahmen der gemeinsamen Kommunikation besser verorten kann. Wo stehe ich? Ist der Weg, den ich eingeschlagen habe, der richtige? Die Beantwortung solcher Fragen schafft eine gewisse Sicherheit in der eigenen Arbeit.“

Helmuth Schweitzer, RAA / Büro für interkulturelle Arbeit, Stadt Essen:

„Der Nutzen für Kolleginnen und Kollegen, die nicht am Projekt direkt beteiligt sind, wird dann erkennbar, wenn sie über die Zwischenergebnisse regelmäßig informiert werden und sie dadurch Anregungen für die weitere Zusammenarbeit geben können.“

Judith Kellerhoff, Personal- und Organisationsamt, Stadt Mülheim an der Ruhr:

„Fern ab von der Frage „Was nutzt interkommunale Zusammenarbeit“ oder „Was konkret bringt sie“ – ich habe hier nette Kolleginnen und Kollegen kennen gelernt und weiß, dass ich diese auch bei anderen Themen ansprechen kann!“

Olaf Poch, Strategische Personalentwicklung, Stadt Essen:

„Die Tatsache, dass mehrere Kommunen die gleichen Fragestellungen bearbeiten und zu ähnlichen Lösungsansätzen kommen, macht sicherer, auf dem richtigen Weg zu sein.“

Interdisziplinäre Zusammenarbeit

Integration ist ein Querschnittsthema. Daher macht es hochgradig Sinn - gerade in der interkommunalen Zusammenarbeit - auch interdisziplinär zu arbeiten. Zum einen lernen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedlicher Ressorts kennen und erfahren, was der oder die andere überhaupt weiß. Gleichzeitig werden so erst Potenziale untereinander sichtbar. Auch hier ist eine wesentliche Anforderung, für persönlichen Austausch zu sorgen, wie z.B. auf der Konferenz am 7.11.2008: „Die Herausforderungen des demografischen Wandels für die Personalentwicklung in den Kommunen nutzen“. Gerade durch den interdisziplinären Austausch sind Innovationen möglich, die durch die Auseinandersetzung mit anderen Strategien, Vorgehensweisen oder Denkmodellen erst entstehen können.

Nurhan Dogruer-Rütten, Leiterin Integrationsbüro / RAA, Stadt Bochum:

„In der Vergangenheit ist Integration als „Unterthema“ von der Sozialpolitik unterbewertet worden. Heute steht Integrationspolitik im Fokus gesellschaftlicher Innovationen; nicht nur, aber vor allem vor dem Hintergrund demografischer Veränderungen. Ich freue mich, dass nicht nur mehr diejenigen, die oft als „Gutmenschen“ persifliert werden, sondern auch die sogenannten „Macher“ aus der Personalentwicklung Integration im Sinne von Inklusion zu ihrem Ziel erklärt haben.“

Wilhelm Steitz, Stadtrat für Recht, Ordnung und Umwelt und Integrationsbeauftragter der Stadt Dortmund:

„Es war positiv zu sehen, dass die interdisziplinäre Zusammenarbeit, die notwendig für die Querschnittsfunktion der Integration ist, in allen Stadtverwaltungen angekommen ist. Nur so können gute Voraussetzungen für den Umgang mit Herausforderungen, Schwierigkeiten und Chancen geschaffen werden.“

Iris-Kaplan-Meys, RAA / Büro für interkulturelle Arbeit, Stadt Essen:

„Unser Projekt hat sich im Verlauf interdisziplinär entwickelt und auch zu einer Weiterentwicklung auf kommunaler Ebene beigetragen. Das spricht für eine Akzeptanz interkommunaler und interdisziplinärer Projekte.“

Ulrich Schmitz, Integrationsbüro, Stadt Bochum:

„Während in den heimischen Rathäusern doch häufig eher fachlich abgegrenzt gearbeitet wird, hatte ich hier das Gefühl, dass mit dem Begriff „interdisziplinäres Arbeiten“ Ernst gemacht wurde.“

Reyhan Güntürk, Integrationsbüro, Stadt Dortmund:

„Interkulturelle Öffnung der Verwaltung kann nicht allein in der Verantwortung der Integrationsressorts sein. Integration ist Querschnittsthema und somit dafür zuständig, den für die Umsetzung verantwortlichen Fachbereichen die notwendigen Hinweise und Impulse zu geben. Daher geht ohne die ständige interdisziplinäre Vernetzung im Projekt nichts.“

Olaf Poch, Strategische Personalentwicklung, Stadt Essen:

„Jetzt kann ich endlich nicht nur den Strategischen Personalentwickler der Stadt Bochum um kollegiale Unterstützung bitten, sondern auch seine Kolleginnen und Kollegen vom Integrationsbüro.“

Methodisches Projektmanagement

Hilfreich für den Arbeitsprozess ist ein methodisches Projektmanagement, das im Auftrag der beteiligten Partner z.B. sorgt für: Koordination, Moderation, Kommunikation, Vorbereitung und Durchführung von Workshops und Konferenzen etc. Gerade in interkommunalen Projekten mit ganz unterschiedlichen Projektbeteiligten sind Instrumente einzusetzen, die für Transparenz, Nachvollziehbarkeit und gute Entscheidungsvorlagen sorgen. Außerdem entlastet ein methodisches Projektmanagement die Projektbeteiligten von Routinearbeiten, so dass der Fokus auf die Inhalte gerichtet werden kann.

Jeldrik Stein, Koordinierungsstelle Integration, Stadt Oberhausen:

„Ich kann mir nur schwer vorstellen, dass das Projekt, ohne ein begleitendes Projektmanagement, umsetzbar gewesen wäre. Ohne dieses Projektmanagement hätten wichtige zeitliche Ressourcen für die inhaltliche Arbeit nicht zur Verfügung gestanden.“

Iris-Kaplan-Meys, RAA / Büro für interkulturelle Arbeit, Stadt Essen:

„Ohne ein gutes Management wäre unser Projekt mit dem hohen Koordinierungsaufwand von sechs Kommunen nicht umsetzbar gewesen.“

Reyhan Güntürk, Integrationsbüro, Stadt Dortmund:

„Ein methodisches Projektmanagement sorgt bei den Beteiligten für eine regelmäßige, verbindliche und aktive Mitwirkung an der Projektarbeit.“

Olaf Poch, Strategische Personalentwicklung, Stadt Essen:

„Das ist schon sehr entlastend, wenn man die Vor- und Nachbereitung von Sitzungen und Workshops nicht immer selbst organisieren muss.“

Judith Kellerhoff, Personal- und Organisationsamt, Stadt Mülheim an der Ruhr:

„Ich habe es als eine riesige Erleichterung und Hilfe empfunden, dass unsere einzelnen Treffen so gut vorbereitet waren und moderiert worden sind. So konnte ich mich besser auf die Inhalte konzentrieren.“

Gerade in interkommunalen Projekten ist nicht davon auszugehen, dass alle beteiligten Partner zum gleichen Zeitpunkt gleiche Produkte oder Entwicklungen auf den Weg bringen wollen oder können. Das ist im Projektverlauf offen zu kommunizieren und zu berücksichtigen. Gerade über den Weg von „Pilotprojekten“ lässt sich damit interkommunales Lernen vorbildlich organisieren. Aus den Erfahrungen einer „Pilotkommune“ lassen sich wichtige Rückschlüsse für die weitere Optimierung der Prozessqualität ziehen.

Peter Renzel, Geschäftsbereichsvorstand Jugend, Bildung und Soziales, Stadt Essen:

„Wir leben die „lernende Region“ tagtäglich. Dazu zählen Impulse von anderen zur eigenen Weiterentwicklung und der Umgang mit unterschiedlichen Entwicklungsständen. Der Reiz interkommunaler Netzwerke liegt gerade darin, nicht nur in der eigenen Community zu lernen.“

Nurhan Dogruer- Rütten, Leiterin Integrationsbüro / RAA, Stadt Bochum:

„Bei allen Unterschieden ist allen Kommunen gemein: der Handlungsdruck für interkulturelle Öffnung ist groß, die organisatorischen und finanziellen Handlungsspielräume sind eher gering. Durch die Kooperation können sie besser erkannt, genutzt und ausgebaut werden.“

Reyhan Güntürk, Integrationsbüro, Stadt Dortmund:

„Jede Kommune hat einen anderen Sachstand zum Thema Integration und andere Strategien zur Umsetzung der Integration. Dies ist stets offen und kommunikativ berücksichtigt worden, damit auch innerhalb der einzelnen Kommunen keine Missverständnisse bzw. der Eindruck von Vorgaben entstehen.“

Helmuth Schweitzer, RAA / Büro für interkulturelle Arbeit, Stadt Essen:

„Als Duisburger Bürger, der ich in Essen für das Projekt arbeite und gleichzeitig auch außerhalb dieses Arbeitszusammenhangs zu Kolleginnen und Kollegen aus den Projektstädten in Kontakt stehe, die nicht unmittelbar am Projekt beteiligt sind, habe ich relativ gute Vergleichsmöglichkeiten. Durch den Blick auf die aktuellen Rahmenbedingungen von interkulturellem Personalmanagement in Oberhausen und Duisburg wird erkennbar, was angesichts der durch die Wirtschaftskrise verschärfenden Haushaltslage in den nächsten Jahren auf die Stadt Essen und die anderen beteiligten Projektkommunen zukommt.“

Ulrich Schmitz, Integrationsbüro, Stadt Bochum:

„Was im ersten Kick-Off-Workshop noch übergreifend als Problematik angesehen wurde: „Konkurrenzen der Städte“, „Kirchturmdenken“ oder „Ungleiche Entwicklungen“ – ist im Laufe der Arbeit kreativ genutzt worden. Es geht eben, im Gegensatz zum leider heute sehr aktuellen „Städteranking“, nicht um Konkurrenzen, sondern um die gemeinsame Lösung von Problemen. Dann sind Entwicklungsungleichheiten fördernd und nicht hindernd im Prozess der Integration.“

Olaf Poch, Strategische Personalentwicklung, Stadt Essen:

„Ungleichheiten können auch positiv genutzt werden. Wo die eine Kommune weiter ist als die andere, werden die „Fortgeschrittenen“ zu Beratern für die anderen. Man muss das Rad ja nicht immer neu erfinden.“

Risiko verteilen

Ein wesentlicher Vorteil der Interkommunalen Zusammenarbeit ist die Risikostreuung. Wenn sich mehrere Kommunen auf ein Thema, Vorgehen oder ein Produkt einigen, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass die Ergebnisse auch von weiteren Akteuren akzeptiert werden.

Peter Renzel, Geschäftsbereichsvorstand Jugend, Bildung und Soziales, Stadt Essen:

„Das Vermögen, vielfältige Erfahrungswerte aus unterschiedlichen Blickwinkeln zusammenzuführen und zur Grundlage gemeinschaftlichen Handelns zu machen, kann entscheidend zum Gelingen oder Nichtgelingen kommunaler Integrationsansätze beitragen.“

Andreas Pamp, Strategische Organisations- und Personalentwicklung, Stadt Bochum:

„Die Gefahr des Scheiterns ist ohnehin schon kleiner, weil sich mehr Köpfe als sonst Gedanken machen. Sollte eine Strategie aber trotzdem ins Negative laufen, steht man als einzelne Kommune zumindest nicht allein in der Verantwortung.“

Helmuth Schweitzer, RAA/Büro für interkulturelle Arbeit, Stadt Essen:

„Wir werden die Zukunft unserer Region als „Metropole Ruhr“ nur durch erfolgreiche Inklusion der unterschiedlichen Menschen meistern. Ohne gegenseitige Unterstützung der Kommunen hat die Ruhrregion als Metropole der Vielfalt keine Chance.“

Systeme zum Wissensaustausch schaffen

In interkommunalen Projekten ist der Austausch über eine neutrale Internet-Plattform sinnvoll und notwendig. Auf dieser Plattform werden Dokumente hinterlegt, Konzepte hochgeladen, Termine und Aufgaben gepflegt und die Liste aller Beteiligten Akteure ist einsehbar etc.

Judith Kellerhoff, Personal- und Organisationsamt, Stadt Mülheim an der Ruhr:

„Diese Methode war mir bisher neu; ich schätze den schnellen Zugriff und die Tatsache, immer zu wissen, dass ich dort „alles“ finden kann. Auch die Terminabstimmung über die Plattform verlief einwandfrei.“

Edmund Geiger, Strategische Personalentwicklung, Stadt Duisburg:

„Die gelungene „kommunikationstechnische Vernetzung“ der kommunalen Partner durch die gemeinsame Internet-Plattform ist Garant dafür, dass das in den Kommunen vorhandene Erfahrungswissen dem gesamten Netzwerk zugänglich gemacht wird und erlaubt auch weiteren potenziellen Interessenten auf direkte, unkomplizierte Art und Weise davon Gebrauch zu machen.“

Reyhan Güntürk, Integrationsbüro, Stadt Dortmund:

„Eine neutrale Internetplattform, in der Konzepte, Dokumente etc. hinterlegt sind, bietet Transparenz innerhalb der Kommunen und dient als gutes „Nachschlagewerk“. Die Plattform sollte in Zukunft auch für externe Beteiligte zugänglicher gemacht werden, beispielsweise durch mehr Werbung. Sie sollte stärker als Wissensdatenbank fungieren, d.h. auch externe Beiträge beinhalten.“

Jeldrik Stein, Koordinierungsstelle Integration, Stadt Oberhausen:

„Eine Internetplattform, in der alle wichtigen Informationen zum Projekt gebündelt sind, ist eine sinnvolle Sache. Man hat jederzeit und von jedem Ort aus Zugriff auf die Informationen. Zudem ermöglicht Sie einen schnellen Informationsaustausch.“

Olaf Poch, Strategische Personalentwicklung, Stadt Essen:

„Jederzeit ortsunabhängig Zugriff auf Informationen zum Projekt zu haben, ist eine tolle Sache. Ein erlebbares Beispiel für die sinnvollen Kommunikationsmöglichkeiten des Internet. Ich muss nicht mehr viel zu viele Informationen in Papierform durch die Gegend schicken. Ich gebe einfach die Web-Adresse an und jeder kann sich die Infos herausuchen, die ihn momentan interessieren.“

Checkliste Interkommunale Zusammenarbeit in Integrationsfeldern

Mit der vorliegenden Checkliste möchten wir dazu anregen, bei interkommunaler Zusammenarbeit in Integrationsfeldern wichtige organisatorische, inhaltliche und interdisziplinäre Fragen bereits zu Beginn der Zusammenarbeit zu prüfen und zu klären. Diese Liste kann nicht den Anspruch erheben vollständig zu sein, sie gibt aber wichtige Hinweise darauf, was ggf. aus Sicht von Projektleitern, Entscheidern oder auch Politikern zu beachten ist.

Trägerschaft herstellen

- Welche höchste Ebene innerhalb der Stadtverwaltung ist unbedingt einzubinden, damit das Projekt erfolgreich sein kann?
- Welche Macht- und welche Fachpromotoren werden gebraucht?
- Wer muss noch beteiligt werden (z.B. Politik)? In welcher Form (Information, persönliche Beteiligung, ...)?
- Wodurch wird die Trägerschaft hergestellt (persönliche Gespräche, Zuweisung einer Rolle, Einrichtung eines Gremiums, Beteiligung z.B. beim Start, Formulierung der Ziele etc.)?
- Wer entscheidet, dass die Qualität der „Trägerschaft“ ausreichend hergestellt ist?
- Wie werden die „Träger“ im Prozess informiert?

Ein gemeinsames Bild von der Zukunft bekommen

- Wird ein gemeinsames Bild von der Zukunft entworfen (z.B. als Vision)?
- Gibt es gleiche oder unterschiedliche Bilder von den Zielen, die die einzelnen Städte erreichen wollen?
- Wie hoch ist der Grad an Übereinstimmung?

Strategien gemeinsam erarbeiten

- Sind Rollen und Funktionen eindeutig? Wer liefert z.B. Entscheidungsvorlagen, wer entscheidet?
- Ist sichergestellt, dass alle wesentlichen Strategien

(zu den Inhalten, zum Vorgehen etc.) gemeinsam erarbeitet und vereinbart werden?

- Werden Ungleichzeitigkeiten (z.B. in der Umsetzung der Strategien) ausreichend beachtet?
- Agieren die Projektbeteiligten als „Kollektiv“?

Vertrauen schaffen

- Sind Voraussetzungen geschaffen, dass Vertrauen entstehen kann z.B. durch
 - regelmäßigen Austausch
 - ausreichend Zeit für Reflexion
 - Übereinkunft über die Spielregeln zur Kommunikation (z.B. Umgang mit internen Daten)
- Ist ausreichend Zeit für den Austausch eingeplant, der auch Gelegenheit für „Schleifen“ gibt?
- Werden wichtige Vereinbarungen zur Zusammenarbeit gemeinschaftlich erarbeitet und einstimmig verabschiedet?
- Gibt es eine neutrale Moderation?

Nutzen kommunizieren

- Wird der Nutzen einzelner Maßnahmen / Vorgehensschritte ausreichend herausgearbeitet?
- Wird dafür Sorge getragen, dass der Nutzen an wichtige Träger des Prozesses (z.B. Entscheider) kommuniziert bzw. transparent gemacht wird?
- Steht der Nutzen im angemessenen Verhältnis zum Aufwand?

Interdisziplinäre Zusammenarbeit

- Sind bei einem Querschnittsthema (z.B. Integration und Personalentwicklung) Experten aus beiden Themenbereichen auf allen Ebenen (z.B. Regiegruppe und Projektgruppe) vertreten?
- Werden die „Spielregeln“ und Vereinbarungen für die Vertreter aus beiden Disziplinen ausreichend kommuniziert und ggf. neu vereinbart?

Methodisches Projektmanagement

- Ist der Projektauftrag klar?
- Besteht Übereinstimmung über die prinzipiellen Lösungswege?
- Entspricht die Größe der Gremien (z.B. interkommunale Projektgruppe) der Komplexität bzw. Größe des Problems?
- Ist ausreichend für die Neutralität der Moderation gesorgt?
- Ist der Support für die Beteiligten ausreichend verlässlich (Zeit, Einhaltung der Spielregeln, Austausch von Informationen und Dokumenten etc.)?

Partizipation

- Ist dafür gesorgt, dass alle Nutzergruppen ausreichend am Gesamtprozess beteiligt sind (z.B. Kunden, Fachbereiche, Politik, Migrantenselbstorganisationen etc.)?
- Wer muss grundsätzlich am Projekt und in welcher Qualität beteiligt werden?

Ungleichzeitigkeiten berücksichtigen

- Wird dafür Sorge getragen, dass „Ungleichzeitigkeiten“ in der Entwicklung ausreichend berücksichtigt werden z.B. bei:
 - der Betroffenheit der Kommunen zum gewählten Thema
 - der Schaffung von Voraussetzungen für die Umsetzung
 - der Entwicklung und dem Einsatz der Lösungen
- Wie wird der mögliche Nutzen der Ungleichzeitigkeit (z.B. Pilotfunktion) berücksichtigt und im Prozess gewinnbringend eingebaut?

Systeme zum Wissensaustausch schaffen

- Ist dafür gesorgt, dass ein schneller und einfacher Informationsaustausch zwischen den Projektbeteiligten stattfinden kann (z.B. über das Internet)?
- Ist für ausreichend Support gesorgt, dass dieser Austausch technisch und organisatorisch gut stattfinden kann?

KONTAKTE

Stadt Bochum
Herr Ulrich Schmitz
Integrationsbüro/RAA
Jungesellenstraße 8
44777 Bochum
Tel. 0234 / 910-1859 oder -1727
ulrichschmitz@bochum.de

Stadt Duisburg
Frau Jutta Wagner
Dezernat des Oberbürgermeisters
Referat für Integration
Gutenbergstraße 24
47051 Duisburg
Tel. 0203 / 2 83 - 69 20
j.wagner@stadt-duisburg.de

Stadt Dortmund
Frau Reyhan Güntürk
Dezernat 3
Integrationsbüro
Südwall 2-4
44122 Dortmund
Tel. 0231 / 50 - 27247
rguentuerk@stadtdo.de

Stadt Essen
Frau Iris Kaplan-Meys
RAA / Büro für interkulturelle Arbeit
Tiegelstr. 27
45141 Essen
Tel. 0201 / 8328-406
iris.kaplanmeys@raa-interkulturellesbuero.essen.de

Stadtverwaltung Mülheim an der Ruhr
Frau Iris Hofmann
Koordinierungsstelle Integration
Ruhrstraße 1
45468 Mülheim an der Ruhr
Tel. 0208 / 455 15 31
iris.hofmann@stadt-mh.de

Stadt Oberhausen
Herr Jeldrik Stein
Koordinierungsstelle Integration
Concordiastr. 30
46042 Oberhausen
Tel. 0208 / 825-9042
jeldrik.stein@oberhausen.de

Stadt Bochum
Herr Andreas Pamp
Organisations- und Personalamt
Strategische Organisations- und
Personalentwicklung
44777 Bochum
Tel. 0234 / 910-1425
apamp@bochum.de

Stadt Dortmund
Herr Armin Feld
Ausbildungsbeauftragter
Markt 10
44122 Dortmund
Tel. 0231 / 50-2 27 72
afeld@stadtdo.de

Stadt Essen
Herr Olaf Poch
Organisation und Personalwirtschaft
Rathaus, Porscheplatz
45121 Essen
Tel. 0201/ 88 10 420
olaf.poch@essen.de

Stadtverwaltung Mülheim an der Ruhr
Frau Judith Kellerhoff
Personal- und Organisationsamt
Bahnstr. 25
45468 Mülheim an der Ruhr
Tel. 0208 / 455 1140
Judith.Kellerhoff@Stadt-MH.de

Stadt Oberhausen
Herr Wilhelm Weibels
Fachbereich 4-1-40
Aus- und Fortbildung, Personalentwicklung
Essener Str. 5
46047 Oberhausen
Tel. 0208 / 825-3750
wilhelm.weibels@oberhausen.de

Stadt Bochum



Stadt Dortmund



gefördert vom
Ministerium für Generationen,
Familie, Frauen und Integration
des Landes Nordrhein-Westfalen