

## Stadt Dordrecht, Niederlande

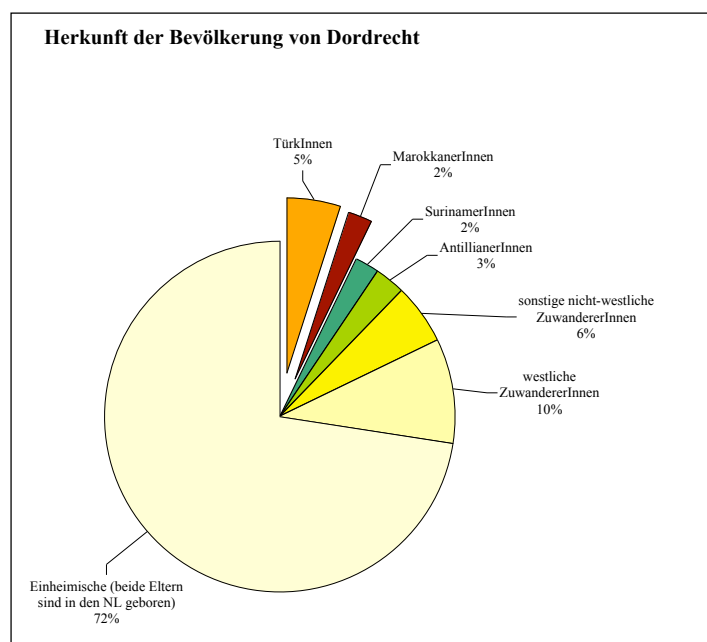
### Schaffung von diskriminierungsfreien Zugängen für alle Bürger

Der Diversity-Management-Ansatz der Stadtverwaltung Dordrecht, einer niederländischen Stadt mit 120.000 Einwohnern in der Nähe von Rotterdam, ist darauf ausgerichtet diskriminierungsfreie Zugänge für alle Bürgerinnen und Bürger zu schaffen. In der Stadtverwaltung sind rund 1.600 Mitarbeiter beschäftigt, davon 60 in der Abteilung „Bildung und Sozialwesen“, in der das Diversity-Management angesiedelt ist. Zum Stab des Projektleiters „Diversity“ gehören vier Mitarbeiter.

Das Projekt ist organisatorisch ein Teil der Stadtverwaltung und steht den politischen Akteuren beratend und als ausführendes Organ zur Verfügung. Das Budget der Projektgruppe beläuft sich auf rund 400.000 € inklusive der Gehälter. Zusätzlich werben die Mitarbeiter öffentliche Fördermittel ein, so dass in 2005 eine Förderung von 50% einer Projektsomme von 150.000 € aus dem Europäischen Sozialfond (ESF) erreicht werden konnte. Hierbei handelte es sich um ein Projekt zur Förderung der Integration von Jugendlichen aus benachteiligten Verhältnissen in den Arbeitsmarkt. Die Diversity-Aktivitäten Dordrechts konzentrieren sich derzeit insbesondere auf die Gruppe der Menschen mit Zuwanderungshintergrund.

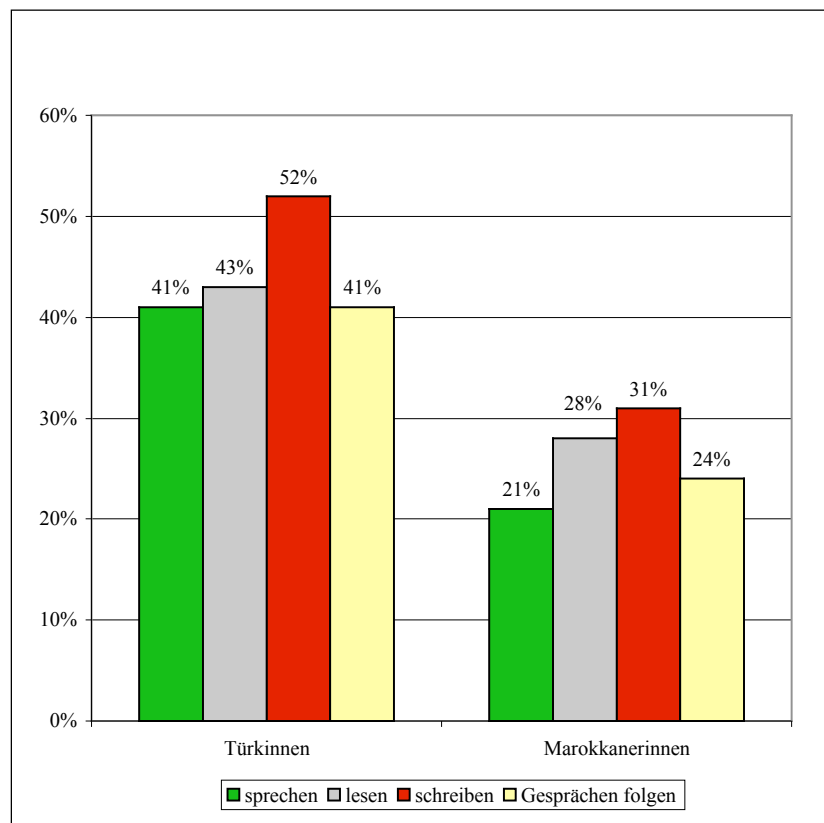
### Ausgangssituation in Dordrecht

Der Anteil der Menschen mit nicht-westlichem Zuwanderungshintergrund in der niederländischen Stadt Dordrecht in der Nähe von Rotterdam (120.000 Einw.) liegt mit 17,7% weit über dem niederländischen Durchschnitt (10%).



Erhebungen im Auftrag der Stadt Dordrecht haben ergeben, dass die Frauen der ersten Generation über ein geringes Bildungsniveau verfügen und häufig nicht berufstätig sind. Während bei den einheimischen Frauen nicht mehr als 5% lediglich über einen Mindestschulabschluss verfügen, liegt dieser Anteil bei den Marokkanerinnen bei 36%, bei den Türkinnen sogar bei 48%. Von kulturellen und sozialen Aktivitäten, die eine gelungene Integration in die niederländische Gesellschaft erleichtern, ist dieser Personenkreis häufig ausgeschlossen.

So beherrschen etwa 40% der türkischen Frauen die niederländische Sprache nur sehr unzureichend. Kontakte zu anderen ethnischen Gruppen in Dordrecht sind für diese Frauen somit eher die Ausnahme. Sprachkurse stellen deshalb einen ersten wichtigen Baustein zur Integration der Frauen mit Zuwanderungshintergrund dar. Auch im Bereich der beruflichen Integration der Frauen besteht Handlungsbedarf. Von den tür-



kischen Frauen sind beispielsweise knapp 90% nicht oder nicht mehr berufstätig. Viele Frauen mit Zuwanderungshintergrund haben darüber hinaus aufgrund mangelnder technischer Kenntnisse nur geringe Chancen auf höherwertige Beschäftigungsmöglichkeiten. So können z.B. lediglich zwischen 1,5% (Türkinnen) und 3,1% (Antillianerinnen und übrige Zuwanderinnen) mit einem Computer umgehen. Darüber hinaus haben einige Frauen der 1. Zuwanderungsgeneration Probleme im Umgang mit neuen Kommunikationsmöglichkeiten wie Mobiltelefonen. Auch die Bedienung von Geldautomaten und Automaten zum Lösen von Bahnfahrkarten wird insbesondere von vielen türkischen Frauen nicht beherrscht.

Jugendliche mit Zuwanderungshintergrund fühlen sich häufig von der niederländischen Gesellschaft nicht akzeptiert. Sie klagen z.B. darüber, dass ihnen der Zugang zu Diskotheken aufgrund von ethnischen Merkmalen verwehrt wird. Konflikte zwischen Jugendlichengruppen der verschiedenen Ethnien gehören dementsprechend zum Alltag in vielen niederländischen Städten. Diesen Problemen möchte die Stadt Dordrecht aktiv entgegenwirken und darüber

hinaus die Potenziale kultureller Vielfalt stärker ausschöpfen. In einem Flyer der Stadtverwaltung heißt es dazu: „In der Stadt leben Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen und Kulturen in einer Gesellschaft zusammen, die sich darüber hinaus schnell verändert. Die Stadtverwaltung will sich diesen Veränderungen und den daraus resultierenden Anforderungen stellen. Eine gute Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen Gruppierungen ist dafür existenziell wichtig.“

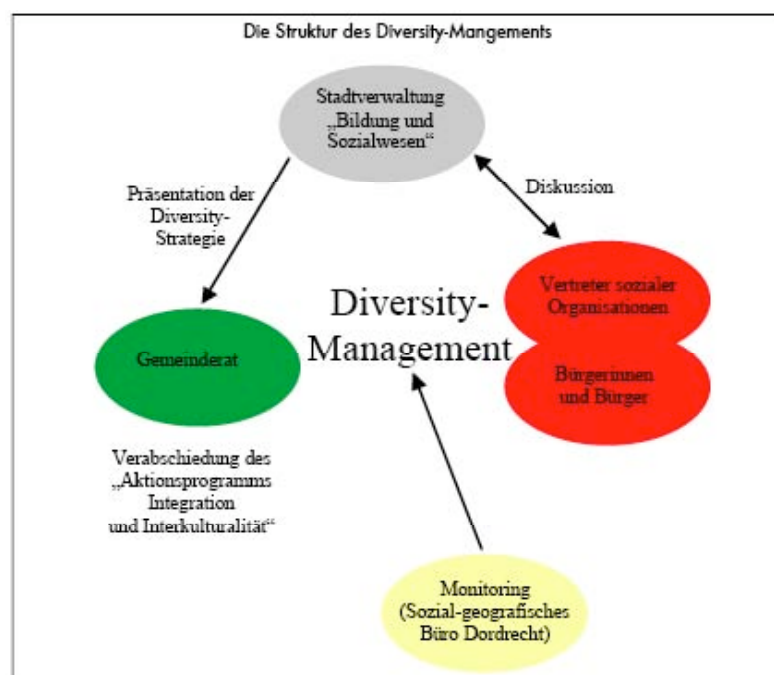
## Konzept und Zielsetzungen des Diversity-Managements

Der Ansatz der Stadt Dordrecht zur Förderung von Diversity fußt auf dem nationalen Aktionsplan der Niederlande gegen Rassismus, der im Dezember 2003 vom Ministerium für Justiz verabschiedet wurde. Der nationale Aktionsplan lässt bereits ein breites Verständnis von Diversity erkennen, da es sein Ziel ist, „(...) die Bürger näher zueinander zu bringen. Er unterstreicht die Bedeutung der Gesellschaft als Einheit und zielt darauf ab, Brücken zwischen Einzelpersonen und Gruppen zu bauen“. Der Aktionsplan gibt drei Zielrichtungen für die Bekämpfung von Diskriminierung vor: Wohnumfeld, Aufmerksamkeitssteigerung für die Bekämpfung von Diskriminierung und Gleichbehandlung am Arbeitsmarkt.

## Etablierung und organisatorische Verankerung des Diversity-Managements

Die Entwicklung in Dordrecht begann vor dem Hintergrund und mit Kenntnis des nationalen Aktionsplans. Bei der Initiierung eines städtischen Diversity-Managements wurde ein Kommunikationsprozess in Gang gesetzt, der das Ziel verfolgte, alle relevanten Akteure wie Vertreterinnen und Vertreter von öffentlicher Verwaltung, Wirtschaft, Politik, Organisationen von Menschen mit Zuwanderungshintergrund etc. in die Gestaltung des Diversity-Managements einzubinden. Dazu vernetzte die Stadtverwaltung zunächst relevante Akteure und bat sie um Partizipation.

Diese in den Niederlanden als „Draagvlak“-Modell („Tragflächen“) bekannte Partizipations-einladung sicherte der Stadtverwaltung zwei Vorteile: Sie konnte auf die Mitarbeit der an-



gesprochenen Akteure bauen und deren Kommentare zweitens als Sensor für wichtige Handlungsfelder nutzen. Die Historie des Diversity-Managements in Dordrecht lässt sich am besten über den Einsatz der verschiedenen eingesetzten Instrumente beschreiben.

## Aktivitäten und Instrumente

Das Diversity-Konzept von Dordrecht ist prinzipiell breit angelegt und verfolgt das Ziel, für alle Bürgerinnen und Bürger diskriminierungsfreie Zugänge zu allen Lebensbereichen zu schaffen. Im Rahmen des Politikprozesses in Dordrecht wurden zunächst allerdings Maßnahmen durchgeführt und Institutionen etabliert, die sich aufgrund der aktuellen Problemlage vornehmlich auf die Integration von Menschen mit Zuwanderungshintergrund bezogen.

Im ersten Schritt wurde eine Konferenz von städtischen und gemeinnützigen Einrichtungen einberufen, die als Ziele die Kommunikation der Gesprächspartner über das Thema Diversity und den Beschluss weiterer Schritte verfolgte. Damit war die Konferenz ein Kommunikationsinstrument, das der Positionierung des Themas in der Öffentlichkeit und der Vernetzung der maßgeblichen Akteure diente. In einem zweiten Schritt wurden „runde Tische“ eingerichtet, die ebenfalls maßgebliche Akteure zusammen brachten und sich wiederkehrend mit dem Thema Diversity befassten.

Als weiteres Instrument rief der Bürgermeister von Dordrecht ein Diskussionsforum im Internet ins Leben, auf dem Bürger Meinungen zum Thema Diversity austauschen konnten und bis heute können. Außerdem wurde vier Monate lang wöchentlich eine Kolumne in einer Lokalzeitung („De Stem van Dordt“) („Die Stimme von Dordt“) zu Diversity-Themen

### Aktivitäten im Bereich Diversity

2003 / 2004	interaktiver Diskussionsprozess zum Thema „Vielfalt“ zwischen Stadtverwaltung, unterschiedlichen Organisationen und Bürgern - Integrationskonferenz - Runde Tische - Diskussionsforen
Juni 2004	Verabschiedung des „Implementierungsprogramms Integration und Interkulturalität“  Start verschiedener Aktivitäten durch die Stadtverwaltung, Unternehmen und diverse Vereine und Organisationen
Jan. 2005	Start des Projektes „Mittun in Dordrecht“ zur Unterstützung von Frauen mit Zuwanderungshintergrund
Okt. 2005	erster Zwischenbericht über die Umsetzung des Aktionsplans
Feb. 2006	Vorlage des ersten Monitoring-Berichtes
2006	Veranstaltungsreihe „Interkulturelle Personalpolitik“ Internet-Veranstaltungskalender „Integration“ Integrationskonferenz mit insgesamt 90 TN (Erfahrungsaustausch, Vereinbarung konkreter Aktivitäten, interkulturelle Begegnungen)

veröffentlicht. Darin äußerten bekannte Personen der Stadt, aber auch Funktionsträger wie Polizisten sowie „einfache Bürger“ ihre Meinungen zu Diversity-Themen. Die Kolumne des Bürgermeisters ist ständig im Internet verfügbar.

Darüber hinaus wird einmal pro Jahr eine große Integrationskonferenz durchgeführt, auf der im Rahmen von Workshops aktuelle Probleme wie „Integration auf dem Arbeitsmarkt“, „multikulturelle Unternehmen“, „Bürgerinitiativen zum zwischen- ethnischen Kontakt“, „Leben in zwei Kulturen“ etc. behandelt werden. An der letzten Konferenz im November 2006, die sich schwerpunktmäßig mit den besonderen Bedarfen der Zuwanderinnen und Zuwanderer beschäftigte, nahmen über 140 Vertreter aus Wirtschaft, Verwaltung, Politik, Vereinen, Migrantenorganisationen sowie interessierte Bürgerinnen und Bürger teil.

Auf dem durch die beschriebenen Aktionen und Maßnahmen gestalteten Kommunikationsprozess aufbauend erstellte die Stadtverwaltung einen 20- seitigen Aktionsplan, der Handlungsempfehlungen für Abteilungen der Stadtverwaltung beschrieb. Der Aktionsplan sieht ein regelmäßiges Monitoring zur Beobachtung der Entwicklung von Diversity-Themen in der Stadtverwaltung vor.

Ein erster Zwischenbericht aus dem Jahr 2005 kategorisiert den Fortschritt der Maßnahmen in den unterschiedlichen Handlungsfeldern in „grün“ (erfolgreich gestartet), „orange“ und „rot“ (defizitär) und dokumentiert damit Handlungsbedarfe sowie weitere Ziele in leicht verständlicher und kommunizierbarer Form. Der erste umfassende Monitoring-Bericht (Integratiemonitor Dordrecht 2005) wurde im Februar 2006 vorgelegt. Der zweite große Monitoring- Bericht ist für 2009 geplant.

**Sprache und Kultur lernen - Ein Projekt für Zuwanderinnen** Unter dem Titel „Mitmachen in Dordrecht“ wurde von Dezember 2004 bis August 2006 vom Frauenzentrum Menzil in Dordrecht ein Projekt für mehr Teilhabe von Frauen aus ethnischen Minderheiten am gesellschaftlichen Leben durchgeführt. Zielgruppe waren Frauen aus Surinam, den Antillen, Marokko und der Türkei, die außerhalb des familiären Umfelds nur wenige Kontakte hatten. Neben der Integration in di

e niederländische Gesellschaft sollten auch Kontakte zwischen Frauen unterschiedlicher Herkunftsländer gefördert werden. Das Projekt war ein großer Erfolg. Insgesamt nahmen mehr als 200 Frauen an den unterschiedlichen Projektaktivitäten teil. Im Rahmen des Projektes wurden Themen aus den Bereichen Gesundheit und Bewegung, Arbeit und Ausbildung, multikulturelle Kontakte und Sprachförderung sowie Politik / Wahlen behandelt. Zu allen Themenfeldern wurden dann vielfältige Aktivitäten angeboten, bei denen immer auch die Begegnung mit anderen Frauen im Vordergrund stand. Im Bereich Sport und Bewegung

waren dies beispielsweise Wanderungen unter dem Motto „zusammen spazieren gehen, um auf diese Weise andere Frauen kennenzulernen“.

Aus dieser Aktivität hat sich beispielsweise eine dauerhafte Frauenwandergruppe entwickelt. Aus dem Projekt heraus haben sich verschiedene Gruppen entwickelt, die auch über das Projekt hinaus Bestand haben und sich zu verschiedenen Themen, aber auch außerhalb organisierter Veranstaltungen treffen.

**Multikulturelle Belegschaften fördern** Seit 2005 finden regelmäßig „Unternehmerinnen- und Unternehmertreffen“ zur „Interkulturellen Personalpolitik“ statt, die von der Stadtverwaltung organisiert werden.

Neben der Präsentation von „Beispielen guter Praxis“ werden auch Probleme und Erfahrungen im Umgang mit multikulturellen Belegschaften diskutiert. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Frage, wie multikulturelle Belegschaften zur Ansprache neuer Kundengruppen genutzt werden können.

Zusätzlich präsentieren Referenten aus anderen Regionen der Niederlande ihre eigenen Erfahrungen und Forschungsergebnisse. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an diesen Sitzungen profitieren nach eigenen Aussagen insbesondere von den Erfahrungen, die andere Unternehmen bereits mit multikulturellen Belegschaften gesammelt haben. So können Fehler im Umgang mit bestimmten ethnischen Gruppen sowie Konflikte innerhalb der Belegschaften vermieden werden.

## **Chancen und Herausforderungen**

Vor dem Hintergrund der Diversity-Aktivitäten anderer Städte erscheint das Engagement der Stadt Dordrecht äußerst rege. Der gesamte Politikprozess vermittelt den Eindruck intensiver Kommunikation und eines echten Interesses der Verantwortlichen an den Bedürfnissen und an der Teilnahme der Bürger. Der Integrationsgrad der Diversity-Maßnahmen kann auf Grund der weit fortgeschrittenen Institutionalisierung als sehr hoch eingestuft werden. Der Ansatz fällt vor allem durch seinen starken Einbezug kommunikativer Komponenten auf, die dem niederländischen „Draagvlak“-Modell („Tragflächen“) entspricht: Alle relevanten Akteure werden frühzeitig in den beabsichtigten Prozess und die Diskussion über Ziele und Wege eingebunden. Die Initiatoren gelangen so zu einem Verständnis für die Themen, die für die unterschiedlichen Gruppen Bedeutung haben und versichern sich deren Beteiligung. Dadurch erfährt das Projekt eine doppelte „Erdung“ und erreicht eine hohe Praxisrelevanz.

Die Einrichtung eines Projektteams von Projektleiter und vier Mitarbeitern in der Stadtver-

waltung unterstreicht die institutionelle Bedeutung des Themas ebenso wie das turnusmäßige Monitoring der erreichten Schritte.

Trotz der derzeitigen Ausrichtung auf Menschen mit Zuwanderungshintergrund distanziert Projektleiter Stanley Ramkhelawan seine Diversity-Strategie von der Ausrichtung auf einzelne Zielgruppen und stellt vielmehr die Beseitigung von Zugangshürden in der Gesellschaft und innerhalb der Stadtverwaltung an die Spitze seiner Strategie.

Generell ist das Diversity-Konzept der Stadt Dordrecht sehr breit angelegt. Stanley Ramkhelawan will die Gesellschaft für alle Formen von Diskriminierung sensibilisieren und gleichzeitig die positiven wirtschaftlichen Effekte einer vielfältigen Belegschaft hervorheben. Dieser Ansatz lässt sich auf beide Zielgruppen von Diversity- Politiken übertragen: auf interne Belegschaften ebenso wie auf die Bürger als „Kunden“ einer Stadtverwaltung.

Ein Integrationsschritt scheint jedoch zurzeit noch nicht realisiert: Die Vernetzung der internen und externen Diversity-Strategie. So verfolgt die Stadtverwaltung zwar die beschriebenen Ziele in Bezug auf die Mitarbeiter der Stadtverwaltung (interne Ziele) und Bürgerschaft (externe Ziele), eine Verknüpfung beider – zum Beispiel in Form von Vorgaben für den Anteil von Minderheitenvertretern in der Stadtverwaltung – ist zur Zeit noch nicht erkennbar.

Dennoch lassen sich die in Dordrecht entwickelten Instrumente und Konzepte auf alle anderen Gruppen und Diversity-Strategien übertragen, so dass die Umsetzung interner Ziele sowie die Realisierung diskriminierungsfreier Zugänge für alle Bürgerinnen und Bürger in Zukunft aufgrund der vorhandenen Erfahrungen problemlos realisierbar sein sollte. Übertragbar auf andere Städte ist der Ansatz des Projektteams, zusätzlich zur Grundfinanzierung weitere Mittel über öffentliche Förderung einzuwerben. Da verschiedene nationale und europäische Fördermittel für die Integration von durch Diskriminierung bedrohten Gruppen zur Verfügung stehen, kann eine Stadtverwaltung auf diesem Weg zusätzliche Mittel zur Erreichung ihrer Ziele akquirieren.