



# OPENCities— Management ethnischer und kultureller Vielfalt



OPEN **Cities**

# OPENCities – Management ethnischer und kultureller Vielfalt in „offenen“ Städten

OPENCities – Management ethnischer und kultureller Vielfalt ist Teil einer Schriftenreihe des British Council. 2010/2011 erscheinen insgesamt vier Publikationen. Jede dieser Publikationen greift ein zentrales Thema des OPENCities Projektes auf und erläutert die jeweilige Thematik anhand praxisbezogener Fallstudien aus den am Projekt beteiligten Städten sowie aus weiteren Städten, die zusätzliche Einblicke zu den Fragestellungen liefern können.

- **OPENCities Verstehen.**
- **OPENCities – Leadership und Governance in „offenen“ Städten.**
- **OPENCities – Internationalisierung in „offenen“ Städten.**
- **OPENCities – Management ethnischer und kultureller Vielfalt in „offenen“ Städten.**

OPENCities - Management ethnischer und kultureller Vielfalt stellt Fallstudien aus New York, Mumbai, Sydney, Barcelona und Los Angeles vor.

Erstveröffentlichung 2010  
British Council  
Martínez Campos 31  
28010 Madrid

**Autor:** Greg Clark

**Redaktion:** Tony Buckby

© British Council

**Design:** [www.baetica.com](http://www.baetica.com)

**Übersetzung:**  
[www.angelika-welt.de](http://www.angelika-welt.de)

## Dank des Autors

Der Autor dankt den folgenden Personen für Beratung, Interviews, Unterstützung, Materialien und persönliche Einblicke, die zur Gestaltung der Fallstudien in dieser Publikation beigetragen haben: **Melissa Franqui**, Senior Associate, Thurgood Marshal Academy und Abyssinian Development Corporation; **Rosemary Scanlon**, Professor of Economics, NYU Schack Institute of Real Estate, New York; **Ester Fuchs**, Professor of Public Affairs and Political Science; Columbia University, New York; **Joe Salvo**, Chief Demographer, City of New York; **Devika Mhadevan**, Chief Executive, Mumbai Mobile Crèches; **Dr. AM Pethe**, Doctor in Department of Economics, University of Mumbai; **Susana Ng**, Manager, Social Planning, Access and Community Development Dept., City of Sydney; **Derborah Kempe**, Senior Planner, Government of NSW; **Phillip Raskall**, Head Economic Development Unit, City of Sydney; **Ana Molero**, Chief Executive, Barcelona Activa; **Lorenzo Dipietro**, Porta 22, Barcelona Activa; **Mateu Hernández**, Chief Executive, Wirtschaftsförderung, Stadtrat von Barcelona; **Sergio Gascón**, Executive Director, Los Angeles Minority Business Enterprise Centre (MBEC); **Jack Kyser**, Founding Economist & **Kimberly Ritter**, Associate Economist, Kyser Centre for Economic Research, Los Angeles.

Besonderer Dank gebührt **Joe Huxley** für seine Recherchen zu einem Großteil der Inhalte, die diese Publikation ermöglicht haben.

## Über den Autor

**Greg Clark** ist ein internationaler Berater zu Fragen der Stadtentwicklung und leitender Berater des British Council Projektes OPENCities. Zu seinem Aufgabenbereich zählen Kernfunktionen als *Lead Advisor on City, Regional, and Economic Development, Department for Communities and Local Government, Senior Fellow ULI Europe/EMEA/India*, Vorsitzender des *OECD LEED Forum of Development Agencies and Investment Strategies* sowie *Professor an der Cass Business School City of London*.  
[www.gregclark.com](http://www.gregclark.com).

## Haftungsausschluss

Der British Council übernimmt keine Verantwortung für die Inhalte der in dieser Publikation aufgeführten externen Websites.

# Vorwort : Wie „offene“ Städte mit ethnischer und kultureller Vielfalt, Integration und Inklusion umgehen

Von **Francesca Froy**

Die Stadtplanerin Jane Jacobs beschrieb 1961 ‚Städte per definitionem als Orte mit lauter Fremden‘. In Städten leben viele unterschiedliche Menschen, die von überallher zusammenkommen, um zu arbeiten und neue Beziehungen über die ganze Bandbreite verschiedener Interessengruppen aufzubauen. Eine „offene“ Stadt kann auf besonders effektive Weise Neuankömmlinge aus dem eigenen Land, aber auch aus anderen Teilen der Welt aufnehmen. „Offene Städte“ können somit die besonderen Kenntnisse und Fähigkeiten, Innovationen und globalen Kontakte der internationalen Zuwanderer und Unternehmen als bereichernde Ergänzung für das städtische Leben nutzen. Offenheit für internationale Zuwanderung und für den internationalen Handel ist auch nach der Wirtschaftskrise von entscheidender Bedeutung. Analysen zeigen, dass Städte, die für Handel und Austausch offen geblieben sind und (URBACT, 2010) die über eine von Vielfalt geprägte Wirtschaft sowie eine innovative und anpassungsfähige Erwerbsbevölkerung (Froy & Giguere, 2010) verfügen, sich in der jüngsten wirtschaftlichen Wiederbelebungsphase erholen.

Die Entwicklung zu einer „offenen“ Stadt ist jedoch kein geradliniger Prozess. Um die potenziellen Vorteile der Zuwanderung zu maximieren, müssen die Städte über

wirkungsvolle Mechanismen verfügen, die Neuankömmlinge auf sinnvolle Weise in das städtische Leben und insbesondere in die jeweiligen lokalen Arbeitsmärkte integrieren. Paradoxerweise mehrten sich mit dem weltweiten Bedeutungsanstieg von Migration beunruhigende Hinweise darauf, dass sich die Arbeitsmarktsituation für internationale Zuwanderer in einer Reihe von Ländern nicht mehr so positiv darstellt wie in der Vergangenheit. Der wirtschaftliche Abschwung hat diese Problematik noch deutlicher hervorgehoben (OECD, 2009a, 2010a).

Die vorliegende Publikation zeigt, wie die fünf Weltstädte Barcelona, Los Angeles, Mumbai, New York City und Sydney mit ethnischer und kultureller Vielfalt umgehen, um Segregations- und Polarisierungstendenzen zu vermeiden und stattdessen Integration und Inklusion fördern. Die Integration internationaler Zuwanderer zählt zu den politischen Bereichen, in denen ein lokaler Ansatz auf städtischer Ebene besonders wichtig ist. Zuwanderungspolitik wird häufig auf nationaler Ebene entschieden, entworfen und finanziert. Die Auswirkungen auf die Zuwanderer und die Gesellschaft im Allgemeinen zeigen sich jedoch gerade auf der lokalen Ebene sehr deutlich in der Interaktion strategischer Bereiche wie Arbeitsmarktpolitik und Wirtschaftsförderung.

In allen Städten haben lokale Einrichtungen und Strategien unterschiedlicher Institutionen (städtische Regierung, Arbeitsagenturen, Aus- und Weiterbildungseinrichtungen und der gemeinnützige Sektor) daran gearbeitet, gegen die komplexen Barrieren vorzugehen, die sich negativ auf eine erfolgreiche Beteiligung von Neuankömmlingen am städtischen Leben auswirken. Es ist ein entscheidender Aspekt städtischer Führungskompetenz, diese Handlungsstränge in einer Strategie zu vereinen und bei der Aufteilung von Ressourcen gezielt Prioritäten zu setzen. Beispielsweise initiierte die Stadt Sydney 2008 eine auf drei Jahre angelegte *Cultural Diversity Strategy* zur mittelfristigen Unterstützung der kulturellen Vielfalt im innerstädtischen Bereich. Zu den Kernzielen der Strategie zählen eine größere Partizipation verschiedener Minoritäten an allen Teilen des öffentlichen Lebens (unter anderem durch Orientierungsmaßnahmen zum besseren Verständnis der vielfältigen Institutionen der Stadt) und eine verbesserte Reaktionsfähigkeit lokaler Dienste.

Die physische Lebenswelt und die Infrastruktur von Städten sind Teilaspekte, die zu einer unterschiedlich hohen Aufnahmefähigkeit neuer Bevölkerungsgruppen führen. 2003 argumentierte Ray, dass die Grundstruktur einer Stadt eine Schlüsselrolle dabei spielt, inwieweit sie für soziale und wirtschaftliche Kohäsion sorgen kann. Durch ihre historische Entwicklung haben einige Städte eine bestimmte Struktur bei der Landnutzung, im Wohnungs- und Verkehrswesen entwickelt, die sich positiv auf die kulturelle Vielfalt auswirkt und zum Abbau von Ungleichheit beiträgt. In vielen Städten gibt es relativ heruntergekommene Bezirke mit einem qualitativ geringwertigen Wohnungsangebot, schlechter Anbindung und schlecht ausgestatteten öffentlichen Einrichtungen. Da Neuankömmlinge, die nur über begrenzte Mittel verfügen, sich häufig auf

solche Bezirke konzentrieren, kann dies zu einer langfristigen intergenerationellen Ausgrenzung führen. Jacobs wies bereits 1961 auf das Risiko hin, das der Aufnahme zu vieler Menschen in bestimmten Stadtvierteln innewohnt. Ein gewisses Maß an Stabilität sei für die Entwicklung einer nachhaltigen Vertrauensbasis und der Schaffung von Sozialkapital wichtig – so die Argumentation. ‚Hyperdiversität‘ ist nicht immer positiv zu bewerten, wenn sie dazu führt, dass die alltägliche soziale Interaktion, die für das Gedeihen von Städten unerlässlich sind, darunter leidet.

Eine wichtige Dimension der Fähigkeit jeder Stadt, Neuankömmlinge aufzunehmen, ist die Offenheit der städtischen Wirtschaft und insbesondere des Arbeitsmarktes. Erfahrungen ethnischer Minoritäten und Zuwanderer auf dem Arbeitsmarkt sind keineswegs homogen. Es ist jedoch eine Tatsache, dass Zuwanderer in OECD-Ländern in der Regel einen geringeren prozentualen Anteil an der erwerbstätigen Bevölkerung haben und sich diese Beschäftigungslücke mit zunehmender Qualifikation der Zuwanderer noch vergrößert. Für Städte, die Fähigkeiten internationaler Zuwanderer auf positive Weise nutzen möchten, stellt dies ein wichtiges Problem dar (2010b).

Das LEED-Programm der OECD (Froy und Giguère, 2006) hat ermittelt, dass Städte Neuankömmlinge bei der Gestaltung ihrer neuen beruflichen Laufbahnen auf drei Arten unterstützen können: Aufbau von Kontakten und Netzwerken (beispielsweise durch Mentorenprojekte); Unterstützung der Anerkennung im Ausland erworbener Qualifikationen und einer größeren Transparenz des Arbeitsmarktes sowie ein Angebot flexibler und modularer Trainingsmaßnahmen – hier sind insbesondere Sprachkurse für Fortgeschrittene hervorzuheben (siehe Grafik auf der folgenden Seite) - so dass

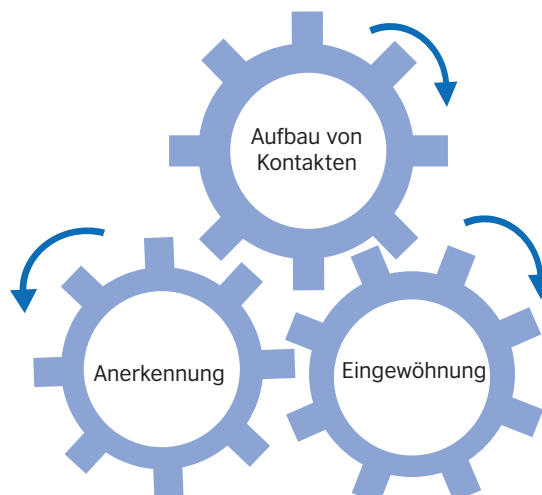
Zuwanderer ihre Fähigkeiten schnell an neue Anforderungen anpassen können. In Barcelona hat die Wirtschaftsförderungsgesellschaft Barcelona Activa die Initiative Porta22 entwickelt. Diese Initiative konzentriert sich darauf, die Fähigkeiten von Neuankömmlingen (und einheimischen Bewohnern der Stadt) besser auf die veränderten Anforderungen des Arbeitsmarktes abzustimmen. Porta22 bietet einen umfassenden Arbeitsvermittlungsservice an, der auf die Fähigkeiten Einzelner eingeht und gleichzeitig aktuelle Stellenprofile für viele neue und neu entstehende Chancen auf dem lokalen Arbeitsmarkt ausarbeitet.

Städte können Arbeitssuchenden den Zugang zum regulären Arbeitsmarkt erleichtern und sie können unternehmerische Aktivitäten von Zuwanderern fördern. In OECD-Ländern sind Zuwanderer eher als Unternehmer tätig als die einheimische Bevölkerung (OECD, 2010c). Sie sind jedoch komplexen Hindernissen ausgesetzt, zu denen unvollständige praktische Informationen über Finanzierungsquellen und Formen der Unterstützung zählen. In den Vereinigten Staaten ist Los Angeles

führend bei der Unternehmensneugründung ethnischer Gruppen und bei den den größeren Unternehmen in der Hand ethnischer Minoritäten. Um diesen Trend weiterhin zu fördern, hat das *L.A. Minority Business Enterprise Centre* ein Programm zur Verbesserung der Kenntnisse über lokale gesetzliche Rahmenbedingungen und Kapitalquellen ins Leben gerufen, das gleichzeitig Marketingaktivitäten, Budgetierung und Vernetzung unterstützt.

Nicht nur die erste Generation von Neuankömmlingen stößt beim Zugang zum Arbeitsmarkt auf Schwierigkeiten. Studien der OECD belegen auf beunruhigende Weise, dass Zuwanderer der zweiten und dritten Generation nach wie vor Probleme beim Zugang zu einem qualitativ hochwertigen Arbeitsplatz und einer erfüllten beruflichen Laufbahn haben (2008). Diese Zuwanderer werden mit anderen Problemen konfrontiert, die weniger mit einer mangelnden Vernetzung, Anerkennung ihrer Fähigkeiten und mangelnder Anpassungsfähigkeit als vielmehr mit Problemen intergenerationaler Deprivation

### **Drei Unterstützungsphasen zur Integration in den lokalen Arbeitsmarkt**



und Diskriminierung zu tun haben. Bildung spielt eine entscheidende Rolle, um diese länger andauernden Zyklen der Ausgrenzung zu durchbrechen (Pyne et al., in Kürze erscheinend).

Die Städte New York und Mumbai haben pragmatische Schritte unternommen, um die Bildung junger Menschen, die einer Minorität angehören, sowie die Bildung junger Zuwanderer zu fördern. Der Schwerpunkt liegt bei der frühkindlichen Bildung, Erziehung und Betreuung. Erwiesenermaßen hat das frühkindliche Stadium einen besonders großen Einfluss auf die künftige Entwicklung von Bildung und Beschäftigung (OECD, 2009b). In New York ist das *Abyssinian Head Start Programme (AHSP)* ein bundesstaatlich finanziertes Programm, das sich auf die frühkindliche Bildung und Erziehung von Kindern aus Familien mit niedrigen Einkommen und aus Zuwandererfamilien im Zentrum von Harlem konzentriert. Zu den Leistungen des Programms zählen Bildungsangebote sowie Angebote in den Bereichen Gesundheit und Ernährung. Darüber hinaus werden die Kinder mit den Diensten der lokalen Community vernetzt. Eine sehr ausgeprägte Einbindung der Eltern ist ein entscheidender Bestandteil des Programms. In Mumbai werden in 26 über die ganze Stadt verteilten mobilen Tagesstätten Kinder aus Zuwandererfamilien betreut, die Arbeitskräfte für den Bausektor zur Verfügung stellen. Auch hier liegt der Schwerpunkt auf Bildung und Erziehung, Gesundheit und Ernährung. Zusätzlich erhalten die Eltern Informationen darüber, wie sie die Erziehung ihrer Kinder möglicherweise verbessern könnten.

Man könnte argumentieren, dass die Integration von Zuwanderern auf lokaler Ebene im Prinzip eine Frage des effektiven Managements

von Veränderungsprozessen ist. Während für Zuwanderer eine unmissverständliche Roadmap für den Übergang in ihr neues Leben notwendig ist, müssen die Städte ebenfalls ihr Angebot auf die Bedürfnisse ihrer neuen Zielgruppen abstimmen und die Folgen längerfristiger Veränderungen in den jeweiligen lokalen Gemeinschaften steuern. Leider fehlt durch die große Zahl unterschiedlicher Akteure, die Neuankömmlinge auf lokaler Ebene unterstützen, und die Vielzahl von Angeboten, die sich von der Basis her („Bottom-up“) entwickelt haben, häufig eine strukturierte wegweisende Planung für Neuankömmlinge. Nur selten existieren langfristige Strategien, die den Wandel auf städtischer Ebene unterstützen und steuern. 2005 erläuterte Gächter, dass Zuwanderer nicht die Möglichkeit haben, sich zu Experten der Zuwanderung zu entwickeln. Sie sind in jeder Hinsicht ‚Amateure‘, insbesondere da Menschen oft nur einmal im Leben auswandern und an einem anderen Ort wieder einwandern. Städte haben jedoch die Möglichkeit, die Aufnahme und Integration von Neuankömmlingen zu professionalisieren und die von Gächter als ‚Rezeptionskompetenz‘ bezeichnete Fähigkeit zu erwerben.

Programme wie OPENCities, die Austausch und gegenseitiges Lernen fördern, sind von unschätzbarem Wert, um Städte dabei zu unterstützen, gemeinsam am Aufbau einer solchen Kompetenz zu arbeiten. Die „offenen“ Städte dieser Welt müssen eine verantwortungsbewusste Führungsrolle einnehmen, die das erfolgreiche Management von Zuwanderung ermöglicht. Sie können Vorbilder sein, die in der Praxis zeigen, wie langfristige Vorteile einer größeren Offenheit von Städten maximiert werden können.



## Quellennachweis

- European Commission URBACT network (2010), „Cities Facing the Crisis: Impact and Responses“, Paris
- Froy, F and S.Giguère (2010), „Putting in place jobs that last: A guide to rebuilding quality employment at local level“, OECD Paris.
- Gächter, A (2005), „Migration Challenge – Austria as a Country of Immigration: Considerations on the Active Reception of Migrants in a Society with Increasing Diversity“; S. 23-34 in: Heraus Forderung Migration, „Beiträge zur Aktions- und Informationswoche der Universität Wien anlässlich des ‚UN International Migrant’s Day‘“, Abhandlungen zur Geographie und Regionalforschung Nr. 7, Hrsg. Susanne Binder, Gabriele Rasuly-Paleczek und Maria Six-Hohenbalken, Wien.
- Jacobs, J (1961), The Death and Life of Great American Cities, Random House Inc, New York
- OECD (2006), From immigration to integration: local solutions to a global challenge, OECD Publications, Paris
- OECD (2008), International Migration Outlook, OECD Publishing, Paris
- OECD (2009a), ‚Managing highly-skilled labour migration: a comparative analysis of migration policies and challenges in OECD countries‘, OECD Employment, Labour and Social Affairs Working paper 79.
- Nusche, D (2009b) What Works in Migrant Education? A Review of Evidence and Policy Options, OECD Education Working Paper No. 22
- OECD (2010a) International Migration Outlook, OECD Publishing, Paris
- OECD (2010b), „International Migrants in Developed, Emerging and Developing Countries: An Extended Profile“
- OECD (2010c) Open for Business: Migrant Entrepreneurship in OECD Countries, OECD Publications
- Pyne, L., F. Froy and A. Westwood (forthcoming), ‚Fulfilling promise: improving employment outcomes for ethnic minority and immigrant youth‘; OECD Forum for Partnerships & Local Governance manual, OECD, Paris.
- Ray, B. (2003), „The Role of Cities in Immigrant Integration“, Migration Policy Institute.

# 1. Einführung

Dieses Buch befasst sich mit Diversitätsmanagement, Integration und Inklusion in „offenen“ Städten und setzt den Schwerpunkt bei Themen, die sich bei der stärkeren Öffnung einer Stadt gegenüber internationalen Bevölkerungsgruppen ergeben. Die Publikation schließt sich an die ersten drei Bände der Reihe an, die sich unter verschiedenen Gesichtspunkten mit der Offenheit von Städten befasst haben:

- **1. Buch. *OPENCities Verstehen*.** In diesem Buch wird erläutert, warum die Anziehung und Förderung einer großen Vielfalt internationaler Bevölkerungsgruppen entscheidend für die erfolgreiche Entwicklung von Städten ist. Es wird beschrieben, wie sich Offenheit messen lässt und wie man Städte unter diesem Gesichtspunkt miteinander vergleichen kann.
- **2. Buch. *OPENCities – Internationalisierung in „offenen“ Städten*.** Dieses Buch befasst sich mit der Bedeutung der Internationalisierung für die erfolgreiche Entwicklung einer Stadt und argumentiert, dass die Internationalisierung der Geschäftswelt und der wirtschaftlichen Institutionen einer Stadt von einer Internationalisierung der städtischen Bevölkerung begleitet werden muss, um den Nutzen dieser Entwicklungen zu maximieren.
- **3. Buch. *OPENCities - Leadership und Governance in „offenen“ Städten*.** In diesem Buch wird aufgezeigt, dass die Vorteile von Offenheit nur durch effektive städtische Führung und Governance zum Tragen kommen. Es wird argumentiert, dass sich zwar nicht alle Aspekte von Offenheit kontrollieren lassen und viele Dimensionen im gesamtstaatlichen Einflussbereich liegen, aber eine ausgezeichnete Führung auf lokaler

Ebene sich trotzdem sehr förderlich auf die Offenheit der jeweiligen Stadt auswirken und sie äußerst effektiv gestalten kann.

- **4. Buch. *OPENCities - Management ethnischer und kultureller Vielfalt), Integration und Inklusion in „offenen“ Städten*.** Dieses Buch befasst sich mit Fragen, die sich aus einer zunehmenden Offenheit ergeben. Viele Ideen, Leitlinien und Projekte aus den vorangehenden drei Publikationen werden aufgegriffen, um zu untermauern, wie Diversitätsmanagement in der Praxis aussieht und warum es für die Städte eine wichtige Rolle spielt.

Beispielsweise haben die *OMEGA Initiative* in Auckland, das Projekt *DiverseCity* in Toronto und die Nutzung der Fußballweltmeisterschaft 2010 durch die *Cape Town Partnership*, um die sozioökonomische Integration zu fördern, unmittelbare Auswirkungen auf Kohäsion und Multikulturalismus. Gleichzeitig zeigt unsere Fallstudie aus Amsterdam, wie man bei Neankömmlingen ein Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Stadt erreichen kann, während die Fallstudie aus Wien sich mit der Unternehmensförderung für Minoritäten beschäftigt.

Aufgabe dieses Buches ist es zusammenzufassen, welche Lehren sich aus den anderen Publikationen ergeben haben und auf diesen Lehren aufzubauen. Darüber hinaus möchte die Publikation genauer darauf eingehen, wie Städte Diversität steuern, um Tendenzen der Segregation und Polarisierung entgegenzuwirken und stattdessen Integration und Inklusion fördern.

**OPENCities-Fallstudien und ihr Bezug zu Integration, Inklusion und Diversitätsmanagement**

Stadt der Fallstudie	Initiative	Beitrag zur Integration und Inklusion	OPENCities-Buch
Amsterdam	City Brand	Zugehörigkeitsgefühl für ethnisch und kulturell vielfältige Bevölkerungsgruppen	1
Auckland	OMEGA	Arbeitsplätze für ethnisch und kulturell vielfältige Bevölkerungsgruppen	1
Toronto	DiverseCity	Führungsrollen für Zuwanderer	1
Kapstadt	Fußballweltmeisterschaft 2010	Inklusion auf dem Arbeitsmarkt	2
Miami	Internationaler Handel	Unternehmen von Minoritäten sorgen für Marktbelebung	2
Singapur	Contact Singapore	Empfangsservice für internationale Talente	2
Hongkong	Bilateralismus und Trilingualismus & Internationalisierung von Hongkong	Positionierung, linguistische Vielfalt durch Zweisprachigkeit (Chinesisch und Englisch)	3
London	Diversity Works for London	Wachstum im Handel und bei Unternehmen von Minoritäten	3
Stuttgart	Pakt für Integration	Integrationspolitik auf städtischer Ebene	3
Turin	Internationalisierungsplan	Größere ethnische und kulturelle Vielfalt der Studierenden	3
Wien	Förderung der Unternehmen von Zuwanderern	Veränderte Wahrnehmung der Unternehmen von Zuwanderern	3

### 1.1 Was versteht man unter Diversität der urbanen Bevölkerung, und wie entsteht sie?

Im Laufe des 20. Jahrhunderts wurde die urbane Bevölkerung international mobiler und stärker von ethnischer und kultureller Vielfalt geprägt. Allgemein betrachtet waren Wirtschaftstrends für diesen Prozess maßgeblich, zu denen unter anderem die wissensbasierte Wirtschaft, die Mobilität von Talenten, bahnbrechende technische Errungenschaften sowie die Integration, Deregulierung und Veränderung des Arbeitsmarktes zählten. Gesellschaftliche und geopolitische Trends wie beispielsweise die Abwanderung aus ländlichen Gebieten in urbane Räume, Familienzusammenführung, Asylsuche und die politische Integration spielten ebenfalls eine wichtige Rolle.

In vielen größeren Städten ist durch die Zuwanderung eine ausgesprochen vielfältige Bevölkerungsstruktur entstanden. Der Trend geht zu einer noch stärker ausgeprägten ethnischen und kulturellen Vielfalt. Qualifizierte Zuwanderer haben eine ebenso große Auswirkung auf diese Entwicklung wie gering und nicht qualifizierte Zuwanderer. Dasselbe gilt für reiche und arme Zuwanderer. Diversität verstärkt sich von selbst. Zuwanderung wird durch komplexe Faktoren gesteuert, die auf lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene vereinzelt, nacheinander oder gemeinsam ihre Wirkung entfalten können. Das Ergebnis ist eine deutliche Verschiebung von Bevölkerungsgruppen zwischen verschiedenen Städten, innerhalb von Städten sowie zwischen urbanen und ländlichen Gebieten.

Zuwanderung kann sowohl selektiv als auch nicht selektiv sein und gezwungenermaßen oder freiwillig entstehen. Einige Phasen der Bevölkerungsmobilität sind durch technologische Fortschritte oder Faktoren wie hohes Wirtschaftswachstum entstanden, die ein Land für Zuwanderung attraktiv machen. Andere Zuwanderungsbewegungen entstanden durch Natur- und Umweltkatastrophen oder durch von Menschen verursachte Katastrophen. Zyklische Veränderungen der Bevölkerung können innerhalb einer Nation mit sehr vielfältigen Kulturen ebenfalls eine Rolle spielen.

Man kann die Diversität einer urbanen Bevölkerung anhand unterschiedlicher Kriterien definieren, zu denen linguistische Aspekte, Geburtsort, Vorfahren, Alter, Geschlecht, Religionszugehörigkeit, sexuelle Orientierung und Ethnie zählen. All diese Kriterien sind von Bedeutung, dieses Buch wird sich jedoch hauptsächlich mit Diversität im Hinblick auf den Geburtsort und die ethnische Zugehörigkeit mit den entsprechenden linguistischen Aspekten befassen, da der Schwerpunkt von OPENCities bei internationalen Bevölkerungsgruppen liegt.

## 1.2 Bedeutet die Entwicklung zur „offenen“ Stadt, dass Diversität sichtbar gemacht wird?

Einfach betrachtet bedeutet die Entwicklung zu einer offenen Stadt eine stärker sichtbare Diversität. Die internationale Zuwanderung spielt eine Schlüsselrolle bei der Entwicklung von Diversität und ist in der Regel in Gebieten, die neue Bevölkerungsgruppen hinzugewinnen, anders ausgeprägt als in Gebieten, in denen die Bevölkerung abnimmt.

Es existieren jedoch viele verschiedene Formen von Diversität, die nicht unbedingt alle sichtbar werden. Sichtbare Diversität ist nur einer von

mehreren Indikatoren für die Offenheit einer Stadt. New York ist beispielsweise eine von ausgesprochener ethnischer und kultureller Vielfalt geprägte Stadt – sogar innerhalb der weißen Bevölkerungsgruppen. Amerikaner aus irischen, jüdischen oder italienischen Kulturkreisen mögen sich im äußeren Erscheinungsbild ähneln, ihre kulturellen Wurzeln sind jedoch sehr verschieden. Sichtbare Unterschiede werden jedoch häufig mit Offenheit gleichgesetzt, während Herausforderungen für die urbane Bevölkerung wie Segregation, Polarisierung und Gettobildung häufig mit Zuwanderung und einer sichtbaren Diversität assoziiert werden.

## 1.3 Inwieweit zeigen die fünf Städte unserer Fallstudien die Bedeutung von Offenheit und Diversität? Zeigen sie verschiedene Formen und Merkmale der Diversität urbaner Bevölkerungsgruppen?

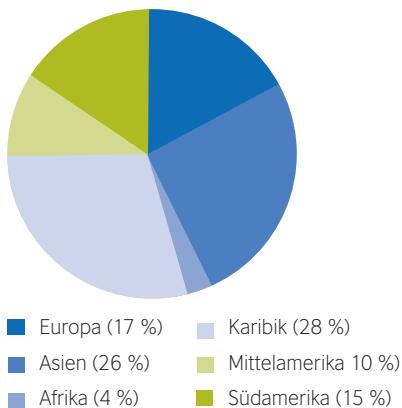
### New York

Eine im Dezember 2007 durchgeführte Volkszählung zeigt die außerordentliche Diversität und Dynamik der Stadt New York. Ungefähr 37 % - oder 3 Millionen – aller Einwohner sind ausländischer Herkunft. Diese Zahl ist seit 2000 nahezu unverändert. Mehr als die Hälfte dieser Einwohner sind amerikanische Staatsbürger. Die Stadt gilt weithin als Weltmetropole kultureller Vielfalt, die seit über zwei Jahrhunderten zugewanderte Bevölkerungsgruppen aufnimmt. Mehr als ein Viertel der acht Millionen Einwohner der Stadt ist hispanischer bzw. lateinamerikanischer Herkunft und ein weiteres Viertel setzt sich aus Afroamerikanern zusammen. Zahlen aus dem letzten Jahrzehnt belegen, dass die Stadt darüber hinaus jeweils nahezu 100.000 neue Bewohner aus der Dominikanischen Republik, aus China und aus Mexiko aufgenommen hat. Gleichzeitig werden

seit kurzem großen Zuwanderungsströme aus Bangladesh, Pakistan und Ghana verzeichnet.<sup>1</sup>

Diese sehr verschiedenen Gruppen von Zuwanderern scheinen nicht in einer bestimmten Community oder in einem bestimmten Gebiet von New York fest verwurzelt zu bleiben. Der American Community Survey aus dem Jahr 2008 deutet an, dass sich die ethnische und soziale Zusammensetzung der fünf Stadtteile von New York durch die dynamischen Ströme von Menschen und Schicksalen in der Stadt dramatisch verändert haben. In der Bronx, einer ursprünglich afroamerikanischen Hochburg, leben derzeit 51%<sup>2</sup> Hispanoamerikaner. Die Verbesserung des Lebensstandards in den von vielen Hispanoamerikanern und Asiaten bewohnten Gebieten von Brooklyn hat zu einer dramatischen Abnahme jenes Bevölkerungsanteils geführt, der zuhause nicht in der englischen Sprache kommuniziert. Durch neu zugezogene chinesische und spanische Muttersprachler verzeichnet Staten Island jedoch einen Anstieg der Bewohner ohne englische Sprachkenntnisse.

**Diversität bei Zuwanderern in New York (2007)**

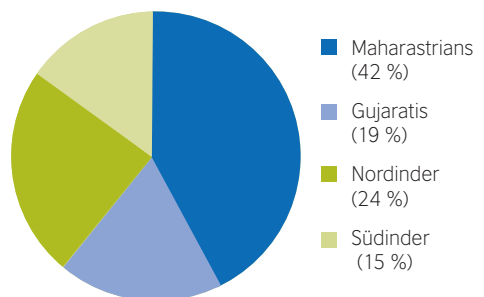


**Mumbai**

Indien ist eine von ausgesprochener ethnischer und kultureller Vielfalt geprägte Nation (nahezu ein eigener Kontinent). Von den Bewohnern werden 17 Sprachen gesprochen und fünf verschiedene große Religionen praktiziert. Wie das folgende Schaubild zeigt, hat das hohe Zuwanderungsniveau das demografische Profil der Stadt Mumbai geprägt. Nahezu die Hälfte aller Bewohner Mumbais wurde außerhalb der Stadtgrenzen geboren. 2001 stammten ca. 5,2 Millionen der damaligen fast 12 Millionen Einwohner nicht aus der Stadt.<sup>3</sup>

In Mumbai gibt es eine relativ kleine Zahl ausländischer Arbeitnehmer, auch wenn diese Zahl seit dem Jahr 2000 kontinuierlich angestiegen ist. Der Fokus der Diversität in Mumbai liegt bei der ethnischen Vielfalt der indischen Zuwanderer und der Einwohner der Stadt selbst. In den Bereichen Kultur, Sprache, Status, Religion, Ethnie und Wohlstand herrscht eine ausgeprägte Diversität bei der einheimischen Bevölkerung Mumbais und den Zuwanderern der Stadt. Beispielsweise setzte sich im Jahr 2004 die linguistisch/ethnische Struktur Mumbais wie folgt zusammen: Marathen (42 %), Gujaratis (19 %), Nordinder (24 %) und Südinder (15 %).<sup>4</sup>

**Ethnische Vielfalt in Mumbai**



<sup>1</sup> New York Times (2008), „Census Shows Growing Diversity in New York City“, [www.nytimes.com/2008/12/09/nyregion/09census.html?\\_r=1&pagewanted=2](http://www.nytimes.com/2008/12/09/nyregion/09census.html?_r=1&pagewanted=2)

<sup>2</sup> ebd.

<sup>3</sup> Parasuraman (2007), „Uncovering the Myth of Urban Development in Mumbai“ [www.urban-age.net/10\\_cities/07\\_mumbai/\\_essays/mumbai\\_Parasuraman.html](http://www.urban-age.net/10_cities/07_mumbai/_essays/mumbai_Parasuraman.html)

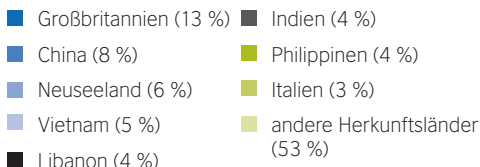
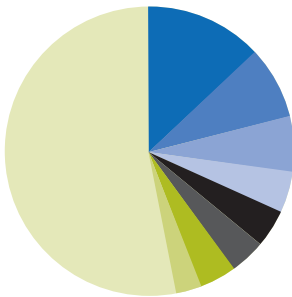
<sup>4</sup> Mehta (2004): Quoted in Wikipedia, ([http://en.wikipedia.org/wiki/Mumbai#cite\\_note-231](http://en.wikipedia.org/wiki/Mumbai#cite_note-231))

## Sydney

Sydney ist bei weitem multikultureller als jede andere australische Stadt. Eine Studie aus dem Jahr 2006<sup>5</sup> ergab, dass 35 % der Bevölkerung von Sydney aus dem Ausland stammte. Damit lag Sydney weltweit im Hinblick auf Diversität unter den ersten zehn Städten. Nach dem 2. Weltkrieg und Ende der 1980er Jahre stieg die Zuwanderung nach Sydney stark an, was zu einer stabilen Bevölkerungsstruktur aus Zuwanderern der ersten und zweiten Generation führte – insbesondere aus dem Libanon, aus China, Italien, Griechenland, den Balkanstaaten und von den Philippinen. Mehr als die Hälfte der Bevölkerung Sydneys sind Zuwanderer der ersten oder zweiten Generation und mittlerweile sind über 180 Länder in der Stadt vertreten.<sup>6</sup>

Auch wenn in einigen Teilen Sydneys Intoleranz gegenüber ethnischen Gruppen vorkommt, ist

### **Die häufigsten Herkunftsländer der im Ausland geborenen Bevölkerungsgruppen von Sydney**



die Finanz- und Wirtschaftsmetropole Australiens doch ein international anerkanntes Vorbild für kulturelle Vielfalt und Möglichkeiten, die sich durch diese Vielfalt ergeben. Divergierende Werte und Traditionen haben in dieser Stadt einen festen Platz. Ethnische Gemeinschaften haben an der urbanen Erneuerung innerstädtischer Gebiete wie Little Italy, Chinatown, Asiatown und den türkischen und arabischen Bezirken von Auburn einen großen Anteil. Die Stadt pflegt ihre Diversität mit einer Vielzahl von Festivals und Kulturveranstaltungen. Sie ist außerdem für ihre ausgezeichnete Küche bekannt.<sup>7</sup> Die Weltoffenheit der Bevölkerung von Sydney ist ein entscheidender Faktor für die Gewinnung von Unternehmen, die hier ihre Niederlassungen oder regionalen Hauptsitze ansiedeln.

## Barcelona

Während die ethnische und kulturelle Diversifizierung Barcelonas später begonnen hat als in einigen anderen europäischen Metropolen, wächst nun der Anteil der zugewanderten Bevölkerungsgruppen rapide. Seit 2001 hat sich die Zahl der Zuwanderer verdreifacht, was für die bemerkenswerte Anziehungskraft spricht, die Barcelona aufgrund des dynamischen Lebensgefühls der Stadt und der hervorragenden Bedingungen für Unternehmen auf internationale Bevölkerungsgruppen ausübt.

2006 stammten nahezu 250.000 Einwohner der insgesamt 1,6 Millionen Bewohner der Kernstadt Barcelonas aus dem Ausland.<sup>8</sup> Die Stadt hat sich ihre charakteristische katalanische Identität bewahrt, und über 60 % der Bewohner sind in Katalonien geboren. Weitere 24 % kamen aus

<sup>5</sup> Australian Bureau of Statistics (2008), '2006 Census Community Profile Series: Sydney (Statistical Division)', [www.censusdata.abs.gov.au](http://www.censusdata.abs.gov.au); die Zahlen belegen, dass 2,49 Millionen der Teilnehmer an der Volkszählung in Australien geboren waren, während 1,31 Millionen nicht in Australien geboren waren (330.000 der Teilnehmer antworteten weder auf die eine noch auf die andere Weise).

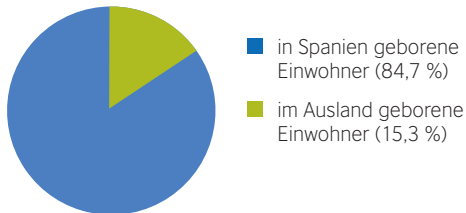
<sup>6</sup> Jock Collins (2002), 'Speech: The Challenges and Opportunities of Cultural Diversity', [www.gsu.uts.edu.au/graduation/speakers/pdf/2002/address2002collins.pdf](http://www.gsu.uts.edu.au/graduation/speakers/pdf/2002/address2002collins.pdf)

<sup>7</sup> Nicola Mele (2008), 'When diversity means cultural richness', <http://webdiary.com.au/cms/?q=node/2622>

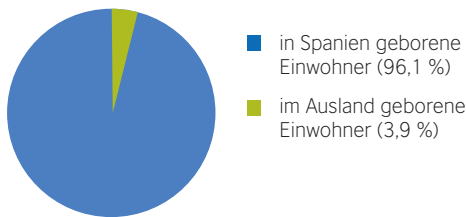
<sup>8</sup> City of Barcelona (2010): 'Demografia', <http://web.archive.org/web/20071221131651/http://www.bcn.es/estadistica/catala/dades/anuari/cap02/C0203010.htm>

anderen Teilen Spaniens hinzu.<sup>9</sup> Mehr als 95 % der Bevölkerung verstehen die katalanische Landessprache, und drei Viertel der Bevölkerung können aufgrund des Schwerpunkts, den die Stadt im Bereich sprachliche Bildung setzt, Katalanisch sprechen und lesen. Ungefähr die Hälfte aller im Ausland geborenen Bewohner stammt aus Lateinamerika. Eine beachtliche Anzahl ist außerdem aus den folgenden Ländern zugewandert (in der Reihenfolge der genannten Länder): Marokko; Italien; Pakistan; China. Es wird geschätzt, dass in den Straßen der Stadt derzeit 150 verschiedene Sprachen vertreten sind.

**Anteil der im Ausland geborenen Einwohner Barcelonas (2006)**



**Anteil der im Ausland geborenen Einwohner Barcelonas (2001)**

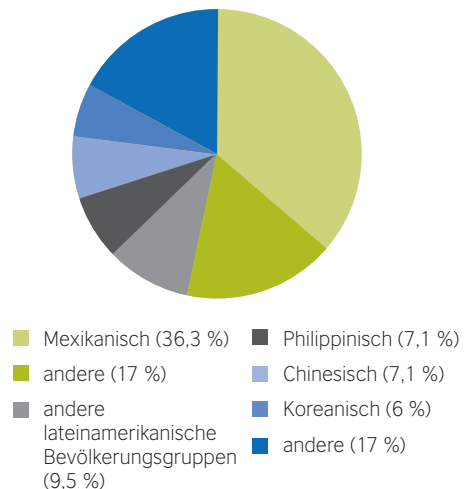


**Los Angeles**

Los Angeles nimmt seit mehreren Jahrzehnten in der westlichen Hemisphäre einen Spitzenplatz als Zielort für Zuwanderung ein. Ein Drittel der 10 Millionen Einwohner von Los Angeles sind Zuwanderer, und nahezu die Hälfte der erwerbstätigen Bevölkerung stammt ursprünglich aus dem Ausland. Zwei Drittel der unter Achtzehnjährigen sind Kinder von Zuwanderern.

Im Jahr 2000 hatte sich Los Angeles für Zuwanderer zum wichtigsten Zugang in die USA entwickelt und New York City überholt. Die zweitgrößte spanischsprachige Community nach Miami lebt in Los Angeles. Der Anteil der im Ausland geborenen Zuwanderer wuchs von ca. 23 % in den 1980er Jahren auf den jetzigen Stand von über 37 %. Auch wenn Mexikaner nach wie vor die größte Bevölkerungsgruppe stellen, ist die Zuwanderung aus Mexiko während der letzten dreißig Jahre von 45 % auf 35 % aller Zuwanderer gesunken. Die Zuwanderung aus Westeuropa und anderen lateinamerikanischen Staaten ist ebenfalls zurückgegangen, während die Zuwanderung aus China, von den Philippinen, aus Korea, Armenien und Südasien zugenommen hat. Es ist eine große Herausforderung für die Anbieter städtischer Dienste, für Stadtplaner und andere Interessengruppen, alle Auswirkungen dieser Diversität zu erfassen und sich nicht darauf zu beschränken, Programme für spanischsprachige Bevölkerungsgruppen zu entwickeln.

**Im Ausland geborene Bevölkerungsgruppen, die während der letzten zehn Jahre im Los Angeles County zugewandert sind**



Quelle: California Community Foundation (2009)

<sup>9</sup> Ajuntament de Barcelona (2006): Estructura de la població, <http://web.archive.org/web/20071221131647/http://www.bcn.es/estadistica/catala/dades/anuari/cap02/C0201090.htm>

## 1.4 Übersicht über die Diversität der Bevölkerung in den fünf ausgewählten Fallstudien

Die folgende Tabelle veranschaulicht, wie die Fallstudien im nächsten Kapitel auf die unterschiedlichen Arten von Diversität eingehen<sup>10</sup>.

### **Auswahl verschiedener sichtbarer Merkmale der Bevölkerungsdiversität in den Städten der Fallstudien**

	Ethnie	Sprache
New York City	<ul style="list-style-type: none"> <li>36 % der Bevölkerung sind im Ausland geboren. Insgesamt sind nur 44 % der Bevölkerung so genannte ‚White Americans‘.</li> <li>700.000 dieser 44 % haben italienische Vorfahren, 400.000 irische, 280.000 deutsche und 270.000 russische Vorfahren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>größte sprachliche Vielfalt der Welt. Neben 170 Verkehrssprachen werden weitere 800 Sprachen (darunter viele seltene Sprachen) gesprochen.</li> <li>1,9 Millionen spanischsprachige Bewohner</li> </ul>
Mumbai	<ul style="list-style-type: none"> <li>60 % der Bevölkerung stammt aus dem Staat Maharashtra and weitere 20 % aus Gujarat.</li> <li>Jedes Jahrzehnt kommen mehr als 1 Million Zuwanderer nach Maharashtra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>16 indische Hauptsprachen sind hier vertreten.</li> <li>Englisch ist die wichtigste Sprache für Angestellte; die meisten Bewohner sprechen im täglichen Umgang Bambaia Hindi.</li> </ul>
Sydney	<ul style="list-style-type: none"> <li>große ethnische Gemeinschaften mit jeweils über 100.000 Menschen aus dem Libanon, aus Italien, Griechenland, China und Irland</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weniger als zwei Drittel der Bevölkerung sprechen zuhause die englische Sprache.</li> <li>Am stärksten vertretene Sprachen sind neben Englisch: Chinesisch (5 %), Arabisch (4 %), Griechisch, Vietnamesisch und Italienisch (2 %).</li> </ul>
Barcelona	<ul style="list-style-type: none"> <li>Über 250.000 Einwohner Barcelonas stammen nicht aus Spanien.</li> <li>Rund 100.000 dieser Bevölkerungsgruppe stammen aus Lateinamerika und 40.000 aus Asien.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>75 % der Einwohner sprechen Katalanisch, und die Mehrzahl ist bilingual.</li> </ul>
Los Angeles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nur 29 % der Bevölkerung sind „Weiße“.</li> <li>48 % der Gesamtbevölkerung sind Hispanoamerikaner / Latinos.</li> <li>11 % der Bevölkerung stammen aus Asien, und 10 % sind Afroamerikaner.</li> <li>Ethnische Bevölkerungsgruppen chinesischer, philippinischer, koreanischer und armenischer Abstammung sind stark vertreten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>die zweitgrößte spanischsprachige Bevölkerungsgruppe in den USA (nach Miami)</li> <li>identischer Prozentsatz der englisch- und spanischsprachigen Bewohner (Erstsprache - jeweils 41 – 42 %)</li> <li>Andere häufig vertretene Sprachen sind: Koreanisch, Philippinisch, Armenisch, Chinesisch und Persisch (jeweils 1 - 2 %).</li> </ul>

<sup>10</sup> City Data (2000), <http://www.city-data.com/states/New-York-Languages.html>; New York Times (2010), [www.nytimes.com/2010/04/29/nyregion/29lost.html?pagewanted=1](http://www.nytimes.com/2010/04/29/nyregion/29lost.html?pagewanted=1); Census India Maps (2008), [www.censusindiamaps.net/page/Religion\\_WhizMap1/housemap.htm](http://www.censusindiamaps.net/page/Religion_WhizMap1/housemap.htm); NYC American Community Survey (2008), [www.nyc.gov/html/dcp/pdf/census/nyc\\_boros\\_08\\_place\\_of\\_birth.pdf](http://www.nyc.gov/html/dcp/pdf/census/nyc_boros_08_place_of_birth.pdf); [http://en.wikipedia.org/wiki/Demographics\\_of\\_New\\_York\\_City#cite\\_ref-NYC\\_immigration\\_2-0](http://en.wikipedia.org/wiki/Demographics_of_New_York_City#cite_ref-NYC_immigration_2-0); [http://en.wikipedia.org/wiki/Demographics\\_of\\_Sydney](http://en.wikipedia.org/wiki/Demographics_of_Sydney)



	Herkunft (Geburtsort)	Religionszugehörigkeit
New York City	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 28 % der im Ausland geborenen Zuwanderer stammen aus der Karibik, 25 % aus weiteren Ländern Lateinamerikas, ca. 25 % aus Asien und 17 % aus Europa.</li> <li>■ Über 150.000 Zuwanderer wurden in einem der folgenden Länder geboren: Dominikanische Republik, China, Guyana, Jamaika und Mexiko.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ hier lebt die größte jüdische Gemeinde der Welt außerhalb von Tel Aviv</li> </ul>
Mumbai	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nahezu alle Bewohner Mumbais wurden in Indien geboren. Außerhalb von Maharashtra kommen mehr Zuwanderer aus Gujarat und Nordindien als aus Südindien hinzu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Bevölkerung ist zu zwei Dritteln hinduistisch. Weitere große Religionsgruppen sind Muslime (19 %), Buddhisten (5 %), Jainisten (4 %) und Christen (4 %).</li> </ul>
Sydney	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2006 stammten 35 % der Bevölkerung aus dem Ausland.</li> <li>■ die größten Bevölkerungsgruppen aus dem Ausland stammten aus Großbritannien (4 %), China (3 %) und Neuseeland (2 %).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zwei Drittel der Bewohner sind Christen. Ein beachtlicher Anteil (4,3 %) gehört der byzantinischen Ostkirche an.</li> <li>■ Weitere in Sydney vertretene Religionen sind der Islam (4 %) und der Buddhismus (4 %).</li> </ul>
Barcelona	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 62 % der Bevölkerung stammen aus Katalonien und weitere 24 % aus anderen Teilen Spaniens.</li> <li>■ 16 – 17 % der Einwohner stammen aus dem Ausland - diese Zahl hat sich seit 2001 verdreifacht.</li> <li>■ Die größten nicht aus Spanien stammenden Bevölkerungsgruppen kommen aus Ecuador, Peru, Marokko, Kolumbien und Argentinien.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die meisten Bewohner gehören der römisch-katholischen Religion an. Darüber hinaus gibt es eine große Zahl evangelikaler Christen, Zeugen Jehovas, Buddhisten und Muslime.</li> </ul>
Los Angeles	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ die Zahl der aus dem Ausland stammenden Einwohner wuchs von 23 % der Gesamtbevölkerung in den 1980er Jahren bis auf derzeit nahezu 40 %.</li> <li>■ Zwei Drittel der im Ausland geborenen Einwohner stammen aus Lateinamerika und ein weiteres Viertel aus Asien.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Der römisch-katholische Glaube ist durch die großen Latino-Communities sehr stark vertreten.</li> <li>■ Im Großraum Los Angeles leben über 600.000 Juden. Somit ist dies die zweitgrößte jüdische Gemeinde in den USA.</li> <li>■ eine der größten und vielfältigsten buddhistischen Gemeinden der Welt</li> </ul>

## 2. Fallstudien

In diesem Kapitel stellen wir fünf Städte vor, die durch ihre positiven Ansätze bei Diversität, Integration und Inklusion aufgefallen sind. Zu Beginn jeder Fallstudie wird die Stadt, ihre Region, die jeweilige Bevölkerungsdynamik und die demografische Vielfalt der Stadt vorgestellt. Darüber hinaus werden Beispiele aus der Praxis und Initiativen zur Förderung und dem Management von Diversität erläutert, die sich in der gesamten Stadt positiv auf Integration und Inklusion auswirken.

In den Fallstudien werden Beispielmaßnahmen in den folgenden Bereichen vorgestellt:

- Beschäftigung und Arbeitsmarkt
- Unternehmen und Wirtschaftsförderung
- Kinderbetreuung und Unterstützung für junge Bewohner
- Schul- und Erwachsenenbildung
- Kultur und die Förderung kultureller Vielfalt

### Zusammenfassung der Fallstudien

Stadt	Fallstudie	Kurzdarstellung
New York City	<i>Abyssinian Development Corporation</i> und <i>Abyssinian Head Start Program</i>	erfolgreiche Stadtteilinitiative, die ein Programm mit dem Schwerpunkt Früherziehung und Familienbetreuung zum Abbau sozialer Ausschließung nutzt
Mumbai	mobile Kinderbetreuung durch <i>Mumbai Mobile Crèches</i>	Angebot schulischer Bildung, medizinischer Dienste und Community Services für die schwächsten und gesellschaftlich ausgeschlossenen Zuwandererkinder und deren Eltern
Sydney	Cultural Diversity Strategy (2008-2011)	Koordinationsrahmen zur Förderung von städtischen Aktivitäten zum Thema Diversität
Barcelona	<i>Porta22</i>	gezielte Trainings- und Unterstützungsmaßnahmen zur Verbesserung der Vermittelbarkeit am Arbeitsmarkt
Los Angeles	Das Minority Business Enterprise Centre (MBEC) von Los Angeles	Initiative zur Unterstützung und Pflege unternehmerischen Denkens und Handelns bei ethnischen Minoritäten



## New York

New York gilt seit langem als historisches Symbol für Diversität sowie für ausgeprägte Modernität – die perfekte „offene“ Weltstadt und der wichtigste Zugang zum American Dream. Mit 8,4 Millionen Einwohnern ist die ‚Stadt, die niemals schläft‘ die größte Metropole der Vereinigten Staaten und das Zentrum für aktuelle Globalisierungstrends. New York liegt in einem Ballungsraum aus vier US-amerikanischen Staaten mit insgesamt 22,2 Millionen Einwohnern (Stand: Juli 2009). Seit dem Jahr 2000 ist diese Zahl um 4,1 % angestiegen.

Im neuen Jahrtausend haben sich für die Kultmetropole des 20. Jahrhunderts außergewöhnliche Herausforderungen für ihre globale Positionierung ergeben. Bedingt durch Terroranschläge und die Finanzkrise sah sich die Stadt gezwungen, ihren Status und ihre Anziehungskraft neu zu definieren. Die Stadt hat aufgrund ihrer außergewöhnlichen Traditionen im Kultur- und Bildungsbereich, einer großen institutionellen

Stärke und Spezialisierung in Informationsdiensten gute Chancen, sich wieder zu erholen. New York verfügt außerdem über das Potenzial, eine Führungsrolle in den Bereichen wirtschaftliche Diversifizierung, Lebensqualität, unternehmerisch gesteuertes urbanes Management sowie Nachhaltigkeit und Stadterneuerung zu übernehmen.

New York war von dem geschwächten Finanzdienstleistungssektor abhängig und möchte nun die Stärken der Stadt in den Bereichen Business Services, Medien & Information, im Gesundheitswesen und in den Kreativbranchen ausbauen, um die Verdrängung von Arbeitsplätzen der jüngsten Vergangenheit aufzufangen. Es ist jedoch möglich, dass Finanzierungsengpässe entscheidende Investitionen in die Verbesserung der Lebensqualität verhindern, was dafür Sorge tragen soll, dass Talente in der Stadt verbleiben und die Diversität New Yorks gesichert ist.

## ZENTRALE BEREICHE GLOBALER STRÄRKE

---

### **Wirtschaftliche Macht und Reichweite**

Trotz der jüngsten finanziellen Rückschläge ist New York nach wie vor ein ausgesprochen großes, dicht vernetztes und dynamisches Wirtschaftszentrum. Der Operationsradius der Stadt ist in diesem Bereich nahezu unvergleichlich, und das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften ist ausgezeichnet.

---

### **Dauerhafte kreative und kulturelle Vitalität**

Kunst, Mode und Entertainment auf Weltniveau sind nach wie vor von entscheidender Bedeutung, um New Yorks Ruf als aufregendste Stadt der Welt zu sichern.

---

### **Herausragende städtische Führung**

Die Regierungsphilosophie der New Yorker Führungsriege ist ausgesprochen durchsetzungsfähig und belastbar. Konsens und positive Handlungsfähigkeit stehen im Vordergrund.

---

### **Zentrum internationaler institutioneller Zusammenarbeit**

Die Stadt ist ein ausgesprochen wichtiger Standort für Organisationen wie die UN, die sich für internationale Zusammenarbeit engagieren und als Quellen der Stabilität und Innovation bei künftigen Krisen und Katastrophen fungieren.

---

### **Ein praktikables Engagement für Nachhaltigkeit**

PlaNYC 2030 gilt als ein entscheidender Durchbruch beim Emissionsabbau und ist mit umfassenden finanziellen Mitteln ausgestattet. Die Stadt verfügt über einen gut durchdachten Business Case für grüne Reformen und kann im Bereich nachhaltiges Wirtschaften eine Führungsrolle einnehmen.

---

## ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE GLOBALE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

---

### **Regulierung der Finanzmärkte**

Eine neue Gesetzgebung zur Regulierung der Finanzmärkte, die im Sommer 2010 überprüft werden soll, wird für die Wiederbelebung des Finanzsektors sowie für die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Stadt eine entscheidende Rolle spielen.

---

### **Lebensqualität**

Verbesserungen bei öffentlichen Grünanlagen, Verkehrsüberlastung, Mobilität zwischen den einzelnen Staaten, Kriminalität und Sauberkeit sind wesentlich (und bereits in Gang gesetzt worden), um die mobilen Bevölkerungsgruppen des Kreativ- und Finanzsektors zu halten.

---

### **Mangelnde Entschlossenheit auf nationaler Ebene**

New York hat Schwierigkeiten, privilegierte nationalstaatliche Unterstützung zu erhalten und bisher keine informellen institutionellen Kanäle eingerichtet, die wirkungsvoll nationale Mittel einwerben, die in die Infrastruktur der Stadt fließen können.

---

### **Fragmentierte regionale Regierungsführung**

Ein Mangel an Koordination auf institutioneller Ebene bedeutet, dass die städtische Planung nicht effektiv umgesetzt werden kann. Gleichzeitig herrscht nach wie vor Konkurrenzdenken zwischen den einzelnen Bundesstaaten der Region und den Städten dieser drei Staaten.

---

New York City ist ein Symbol für die stolze Zuwanderungstradition Amerikas. Seit den Anfängen der Stadt als holländische Handelsstation im 15. Jahrhundert bis hin zur jüngsten Zuwanderungswelle aus Schwellenländern verkörpert New York Offenheit und Pluralität – gepaart mit einem ausgeprägten Unternehmergeist. Die Stadt pflegt bereits seit langem ein ungewöhnlich einladendes Klima der Toleranz und Eingliederung. In mehreren Wellen haben sich unterschiedliche ethnische Gruppen in New York etabliert und ihre Aufstiegschancen genutzt.<sup>11</sup> Viele dieser Zuwanderer – ganz gleich, ob sie zu Beginn des 20. Jahrhunderts aus Italien, in den fünfziger Jahren des letzten Jahrhunderts aus Puerto Rico oder in den siebziger Jahren aus China einwanderten – kamen mit geringer Bildung, aus ländlichen Gebieten und verfügten (häufig) nur über eingeschränkte englische Sprachkenntnisse. Jede dieser Gruppen hat von den formellen und informellen Einrichtungen der Stadt profitiert, die Zuwanderer dabei unterstützt haben, sich an das neue Leben zu gewöhnen, Arbeit zu finden und Englisch zu lernen. Regierungsbehörden, kirchliche Organisationen und familiäre Netzwerke waren für diesen Eingewöhnungsprozess von entscheidender Bedeutung. Seit 1945 arbeitet die städtische Regierung von New York kontinuierlich daran, ethnische Diskriminierungen abzubauen und unterprivilegierten Zuwanderern neue wirtschaftliche Möglichkeiten anzubieten.

Seit einem geringfügigen Rückgang in der Zuwanderung in den Jahren 1930 bis 1970 hat New York sich ausgesprochen vielfältigen neuen Generationen von Zuwanderern geöffnet. In den 1970er Jahren kamen 800.000 neue Bewohner hinzu und in den 1980er und 1990er Jahren waren es jeweils über eine Million neue

Bewohner.<sup>12</sup> Diese Neuankömmlinge stammen immer häufiger aus außereuropäischen Ländern, insbesondere aus der Karibik, dem Nahen & Mittleren Osten und Südostasien. Der neue Bevölkerungszustrom hat eine starke kulturelle Grundlage geschaffen. Zwischen 1970 und 1990 sind in der Stadt mehr als 40 neue fremdsprachige Zeitungen entstanden.<sup>13</sup>

New Yorks Diversität gilt als unabdingbarer Faktor für den Status und den Erfolg als Weltstadt. Trotz der Prüfungen durch die Finanzkrise und die Auswirkungen auf die Business Services und den Tourismus in der Stadt führt New York globale Städte-Rankings nach wie vor an. Häufig erfolgt die Einschätzung mit Blick auf das fantastische Kulturangebot und die Internationalisierung der Stadt, die als beständige Vorteile gelten.<sup>14</sup> Nach Einschätzung von Partnership for New York City wird die Stadt durch Zuwanderung bis zum Jahr 2030 eine weitere Million Bewohner und 750.000 neue Arbeitsplätze hinzugewinnen<sup>15</sup>.

### Globale Ausrichtung, Offenheit und internationale Vernetzung

#### Bevölkerungsdynamik und demografische Vielfalt

In New York City besteht seit langem ein ‚Mosaik sozialer Welten‘. Dies gilt heute dank einer seit den 1970er Jahren kontinuierlich wachsenden Zahl von Zuwanderern mehr denn je. Derzeit leben über 3 Millionen im Ausland geborene Zuwanderer in New York und die Zuwanderung ist nahezu der einzige Faktor, der für einen Zuwachs von 7,1 Millionen im Jahr 1980 auf

<sup>11</sup> Frederick Beinder and David Reimers (2000), *All Nations Under Heaven: An Ethnic and Racial History of New York City*, p.214-215

<sup>12</sup> ebd., pp.224-226

<sup>13</sup> ebd., p.226

<sup>14</sup> Global Urban Competitiveness Report (2007-2008), [www.gucp.org](http://www.gucp.org); AT Kearney/Foreign Policy (2008), *Global Cities Index*

<sup>15</sup> Partnership for New York City (2006), *‘Growth or Gridlock?’*, <http://www.pfnyc.org/publications/Growth%20or%20Gridlock.pdf>

die heutige Einwohnerzahl von 8,4 Millionen gesorgt hat. Diese Zuwanderung übertrifft in Kombination mit einem natürlichen internen Wachstum bei weitem die Abwanderung von Einheimischen in die umliegenden Gebiete und Staaten im Nordosten Amerikas.<sup>16</sup>

Nur 17 % der im Ausland geborenen Zuwanderer stammen derzeit aus Europa. Vor 1945 war dies noch die größte Gruppe von Zuwanderern. Trotzdem lebt nach wie vor eine beachtliche Zahl (50.000+) in Italien, Russland, der Ukraine oder Polen geborener Zuwanderer in New York. Im Jahr 2000 stellten in der Dominikanischen Republik geborene Einwohner mit nahezu 350.000 die größte Gruppe von Zuwanderern im Big Apple und insbesondere in Manhattan. 28 % der im Ausland geborenen Bevölkerung in New York stammt aus der Karibik. Haitianer und Jamaikaner zählen hierbei zu den am stärksten vertretenen Bevölkerungsgruppen, die hauptsächlich im Bezirk Brooklyn leben.<sup>17</sup> Auf Lateinamerikaner übt die Stadt nach wie vor eine große Anziehung aus. Derzeit stammen über 100.000 der im Ausland geborenen Einwohner aus Mexiko, Ecuador und Guyana. Ein weiterer maßgeblicher Zustrom kommt mit derzeit 270.000 über die ganze Stadt verteilt lebenden Einwohnern aus China. Der Anteil der Zuwanderer aus Asien ist seit den 1970er Jahren schrittweise angestiegen und liegt derzeit bei über 25 %.<sup>18</sup>

Die Gebiete, die seit 1990 den größten Zuwachs zu verzeichnen haben, sind das Zentrum der Bronx, der Südosten und der Südwesten von Brooklyn und große Teile von Queens und

Staten Island.<sup>19</sup> Diese Außenbezirke haben sich in den letzten Jahren hinsichtlich der ethnischen Zusammensetzung ihrer Bevölkerung dramatisch verändert. Mit zunehmender Gentrifizierung haben sich große Zahlen etablierter und gesellschaftlich aufstrebender Zuwandererfamilien der zweiten Generation – insbesondere Hispanoamerikaner – hier angesiedelt. Neue Generationen von Zuwanderern aus Asien und Afrika ziehen nach und bewohnen die ältere Gebäudesubstanz der Stadt.<sup>20</sup> Letztendlich hat dies zu einer Ausdehnung echter ‚polyethnischer‘ oder ‚globaler‘ Viertel geführt<sup>21</sup>.

### **Globale Unternehmen in New York**

In New York gibt es die weltweit größte Zahl globaler Unternehmen, und die Stadt ist weiterhin das wichtigste Wirtschaftszentrum der Welt. Die Konzentration hoch spezialisierter Dienstleistungsunternehmen in Sektoren wie Recht, Wirtschaftsprüfung, Bankwesen und Unternehmensberatung spricht für sich. Die Anpassungsfähigkeit der Stadt an Konjunkturabschwünge wird in entscheidendem Maße durch die von Vielfalt und Innovation geprägte Wirtschaftsstruktur rund um eine große Bandbreite kreativer Branchen in Bereichen wie Medien, Design, Kunst und Entertainment geprägt. New York ist im eigentlichen Sinne eher ein Zentrum für Modedesigner, Musiker, Filmdirektoren, Künstler und sogar Psychiater als für Finanzprofis.<sup>22</sup>

In Anbetracht der Ereignisse im neuen Jahrtausend waren die Lenker der Stadt

<sup>16</sup> New York City Department of Planning (2010): Population, <http://www.nyc.gov/html/dcp/html/census/popcur.shtml>

<sup>17</sup> NYC (2008), 'Place of Birth for the Foreign-born Population: New York City and Boroughs, 2008 American Community Survey', [http://www.nyc.gov/html/dcp/pdf/census/nyc\\_boros\\_08\\_place\\_of\\_birth.pdf](http://www.nyc.gov/html/dcp/pdf/census/nyc_boros_08_place_of_birth.pdf)

<sup>18</sup> The City of New York (2004): The Newest New Yorkers 2000, [http://www.nyc.gov/html/dcp/pdf/censusnny\\_briefing\\_booklet.pdf](http://www.nyc.gov/html/dcp/pdf/censusnny_briefing_booklet.pdf)

<sup>19</sup> New York Department of City Planning, 2004

<sup>20</sup> Susan S. Fainstein and John C. Powers (2006), 'Tourism and New York's ethnic diversity: An underutilized resource?' <http://www.gsd.harvard.edu/people/faculty/fainstein/text/Diversity%20tourism%20edited%20version.pdf>

<sup>21</sup> Tarry Hum (2004), 'Immigrant Neighbourhoods in New York City', in Jerome Kruse and Ray Hutchison (eds), Race and Ethnicity in New York City, London:Elsevier, pp.25-56

<sup>22</sup> Financial Times (2009), 'Creative New York', <http://www.ft.com/cms/s/0/35970944-fd5e-11dd-a103-000077b07658.html>

gezwungen, ihre Attraktivität für globale Unternehmen so schnell wie möglich zu überprüfen und adäquate neue wirtschaftspolitische Strategien einzuführen. Die Unternehmensbesteuerung von New York State und New York City wurden von führenden Wirtschaftsleuten als überholt und zu komplex beschrieben und es gibt das Bestreben, strategische sektorspezifische Steueranreize einzuführen<sup>23</sup>.

### **Investitionen aus dem Ausland**

Durch den relativen Niedergang der wirtschaftlichen Vormachtstellung der USA ist die Anziehung von Auslandsinvestitionen für die wirtschaftliche Zukunft New Yorks von größter Bedeutung.<sup>24</sup> New York hat zwar bei der Anziehung von Auslandsinvestitionen – insbesondere im Bereich Finanzen und Versicherungen - einigermaßen gut abgeschnitten, wurde jedoch in den letzten Jahren weltweit von der Konkurrenz überholt.<sup>25</sup> London war in jüngster Zeit sehr viel erfolgreicher darin, Investitionen in Sovereign Wealth Funds aus Ländern wie Singapur, den Vereinigten Arabischen Emiraten, Korea und China für den Finanzplatz zu gewinnen.

New York bietet jedoch eine große Bandbreite an Anreizen für Investitionen, die auf städtischer, einzelstaatlicher und gesamtstaatlicher Ebene angeboten werden. Die New Yorker Economic Development Corporation (NYCEDC) ist mit 60 genehmigten finanziellen Anreizen in diesem Zusammenhang die wichtigste Anlaufstelle. Zu den Anreizen zählen Steuernachlässe auf Immobilien und Umsatzsteuerbefreiungen für Großunternehmen, die Arbeitsplätze schaffen, bis hin zur dreifachen Steuerbefreiung auf Anlei-

henfinanzierung für Unternehmen, die in den städtischen Hafenanlagen / Recyclinganlagen tätig sind. Die NYCEDC verbindet diese Maßnahmen auf der Angebotsseite mit aggressivem weltweitem Marketing für die Chancen, die in New York geboten werden, und ist beispielhaft für eine äußerst effektiv arbeitende, unternehmerorientierte städtische Institution.

### **Erschließung von Wachstumsmärkten**

In den letzten Jahren verzeichnete New York bescheidene Erfolge bei der Erschließung von Wachstumsmärkten – auch wenn einige Analysten argumentieren, dass die Konzentration der Wall Street auf den heimischen Markt daraus entstanden ist, dass keine Listings von Wachstumswirtschaftsräumen erwünscht sind, da sie niedrigere Regulierungsstandards haben und somit höhere Risiken eingehen. Die Lage von New York ist aufgrund des beachtlichen Zeitunterschiedes (8 - 12 Stunden)<sup>26</sup> nicht besonders günstig, um Wachstumsmärkte aus Zentral- und Ostasien für den Finanzplatz zu interessieren. Aus dem Wachstum der Wirtschaftsräume Lateinamerikas erwachsen jedoch sehr große Chancen.

### **Internationale Institutionen**

New Yorks vergleichsweise schwerfälliges Agieren in Wachstumsmärkten wird durch die Rolle der Stadt als institutionelles Zentrum der Welt ausgeglichen. Als Standort des UN-Hauptquartiers und vieler angegliederter Einrichtungen rückt New York in den Mittelpunkt der globalen politischen Interaktion – ein entscheidender Faktor für den nach wie vor herausragenden Status der Marke New York.

<sup>23</sup> Partnership of New York City (2009), 'Priorities', <http://www.pfnyc.org/publications/Priorities%202009.pdf>

<sup>24</sup> Partnership of New York City (2008),

<sup>25</sup> LocoMonitor (2008), 'Top 50 cities ranked by performance in attracting FDI 2003-6', [www.locomonitor.com](http://www.locomonitor.com)

<sup>26</sup> LocoMonitor (2008), 'Top 50 Cities Ranked By Performance in Attracting FDI (2003-2006)', [www.ocoglobal.com/publications/fdi\\_quarterly\\_issue\\_five.pdf](http://www.ocoglobal.com/publications/fdi_quarterly_issue_five.pdf)

## Offen für Zuwanderung

New York verfügt im Weltvergleich – noch vor Paris und London - über die wohl größte Dichte intellektuellen Kapitals. Dies wurde durch die beispiellose Geschichte der Stadt im Hinblick auf Offenheit und Anziehung internationaler Bevölkerungsgruppen ermöglicht.<sup>27</sup> Trotz dieser Tradition ist die Offenheit New Yorks für Geschäftsleute und Zuwanderer nach dem Anschlag am 11. September 2001 durch strengere Visums- und Einreisebestimmungen für Geschäftsleute und Zuwanderer in die USA gefährdet.

Strenge Einreisebestimmungen der USA beschränken die Zuwanderung vieler qualifizierter Arbeitnehmer nach New York. Die städtischen Behörden und führende Wirtschaftsleute arbeiten mit Befürwortern von Zuwanderung und nationalen Wirtschaftsverbänden an einer gesamtstaatlichen Gesetzgebung, die zu einer verbesserten Vergabe von Arbeitsvisa führen würde und nicht gemeldeten Bewohnern der Stadt den Weg zur Erlangung der Staatsangehörigkeit ebnen würde. Der Einfluss von New York ist in diesem Zusammenhang jedoch begrenzt.

## Fallstudieninitiative

### Abyssinian Development Corporation und Abyssinian Head Start Programme

Harlem zählt nach wie vor zu den am meisten benachteiligten Stadtteilen von New York und ist zugleich ausgesprochen multikulturell. Die ethnische Vielfalt dieser urbanen Gemeinschaft setzt sich aus 48 % Afroamerikanern, 27 % Hispanoamerikanern, 22 % „White“ Americans

und 3 % Asiaten zusammen. Die Arbeitslosenquote ist mit 13 % die fünfthöchste in der Stadt und mehr als dreimal so hoch wie die gesamtstädtische Quote, die im September 2010 zwischen 7,0 % und 7,9 % lag.<sup>28</sup> Rund 30 % der 124.883 Einwohner Harlems leben

#### Das Abyssinian Head Start Program (AHSP)

- arbeitet mit 144 Kindern und deren Familien und versorgt sie mit qualitativ hochwertiger Kinderbetreuung, mit Mahlzeiten und Diensten
- verfolgt das Ziel, die Bildungs- und Entwicklungschancen für Kinder und das Angebot sozialer Dienste für Familien zu verbessern
- Auf der Grundlage früherer Erfolge mit dem ersten und zweiten Standort von Head Start wurde ein dritter Standort gegründet und nahm Oktober 2008 die Arbeit auf.

#### Thurgood Marshall Academy Lower School (TMALS)

- staatliche Grundschule, die derzeit Schülerinnen und Schüler ab dem Kindergartenalter aufnimmt, die bis zur 5. Klasse an der Schule bleiben können. Seit der Eröffnung im Jahr 2004 hat die TMALS jedes Jahr eine Klassenstufe ergänzt. Derzeit lernen 300 Schülerinnen und Schüler in den Klassen K bis 5
- Gemeinschaftsinitiative der ADC, des New York City Department of Education und New Visions for Public Schools

#### Thurgood Marshall Academy for Learning and Social Change (TMA)

- staatliche Sekundarschule (Mittel- und Oberstufe) mit 560 Schülerinnen und Schülern von Klasse 7 bis Klasse 12. Der ADC bietet verschiedene ergänzende Programme an der TMA an. 2010 wird die Mittelstufe der TMA um eine 6. Klasse ergänzt.
- ebenfalls eine Gemeinschaftsinitiative der ADC, des NYC Department of Education und New Visions for Public Schools

<sup>27</sup> New York Times (2009), 'New York City Sees Fewer Residents Leave for Other States', <http://www.nytimes.com/2009/03/19/nyregion/19census.html> Cities Ranked By Performance in Attracting FDI (2003-2006)', [www.ocoglobal.com/publications/fdi\\_quarterly\\_issue\\_five.pdf](http://www.ocoglobal.com/publications/fdi_quarterly_issue_five.pdf)

<sup>28</sup> New York State Department of Labor (2010): Unemployment Rates by County, New York State, September 2010 [http://www.labor.ny.gov/stats/PDFs/ur\\_map.pdf](http://www.labor.ny.gov/stats/PDFs/ur_map.pdf)



unterhalb der Armutsgrenze.<sup>29</sup> Central Harlem, wo der Schwerpunkt der Aktivitäten der *Abyssinian Development Corporation (ADC)* liegt, ist besonders unterprivilegiert. Hier leben 36 % der Bevölkerung unterhalb der Armutsgrenze und 48 % verdienen weniger als \$ 15.000 pro Jahr.<sup>30</sup>

Die ADC wurde von der abessinischen Baptistengemeinde ins Leben gerufen und arbeitet an umfassenden Entwicklungsprojekten, die durch Verbesserung der Wohnsituation, wirtschaftliche Wiederbelebung, Bildungsangebote und soziale Dienste die Lebensqualität in Harlem verbessern möchten. Die Entwicklungsorganisation arbeitet ganzheitlich und befasst sich unmittelbar mit den Männern, Frauen und Kindern in der Community. Genau wie andere Programme, die neue sozioökonomische Impulse geben, konzentriert sich die ADC sehr stark auf die Vermittlung von Bildung. Die ADC ist der finanzielle Träger von drei Bildungseinrichtungen: der *Thurgood Marshall Academy for Learning and Social Change*, der *Thurgood Marshall Academy Lower School* und des Programms *Abyssinian Head Start (AHS)*. AHS ist ein bundesstaatlich finanziertes Programm zur frühkindlichen Bildung und Gegenstand unserer Fallstudie. Das Programm AHS steht nicht nur im Mittelpunkt der Bildungsarbeit des ADC, weil es in Central Harlem einen dringenden Bedarf an Kinderbetreuung und Familiendiensten gibt, sondern auch, weil es sich mit einer ausgesprochen vielfältigen Zielgruppe beschäftigt, die ansonsten von der Gesellschaft ausgeschlossen wäre.

## Das Abyssinian Head Start Program (AHS)

*„Da wir im Rahmen unseres Programms Head Start Hilfsangebote für die Community entwickeln, kann die gesamte Gemeinschaft davon profitieren. In diesem Gebiet leben sehr viele Zuwanderer aus Afrika und*

*Lateinamerika. Somit ist Head Start zu einem wichtigen Instrument geworden, um mit diesen zugewanderten Familien Kontakt aufzunehmen und sie in die lokale Gemeinschaft zu integrieren“*<sup>31</sup>

## Aufgabenstellung und Hintergrund

Die Integration des AHS-Programms in das allgemeine Bildungsangebot der ADC im Jahre 1993 schloss eine entscheidende Lücke im Bildungsangebot. AHS ist ein bundesstaatlich finanziertes Programm, das sich hauptsächlich mit frühkindlicher Bildung von Kindern aus Familien mit geringem Einkommen und aus Zuwandererfamilien befasst, wodurch langfristige Armut bekämpft wird. Das Programm hat sich zur Aufgabe gemacht, „die Schulreife von Kindern durch Stärkung ihrer sozialen und kognitiven Entwicklung zu fördern. Bei Teilnahme an dem Programm erfahren sie und ihre Familien Unterstützung in den Bereichen Bildung, Gesundheit, Ernährung, Soziales und in anderen Bereichen.“<sup>32</sup> Das Programm verfolgt vier Hauptziele:

- Förderung von Wachstum und Entwicklung des Kindes durch ein frühkindliches Bildungscurriculum, das auf die individuellen Stärken der Kinder eingeht
- Stärkung von Familien mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund als wichtigste Erzieher ihrer Kinder
- Angebote für Kinder in den Bereichen Bildung, Gesundheit und Ernährung
- Vernetzung von Kindern und Familien mit den von ihnen benötigten Serviceangeboten in der Gemeinschaft und Sicherstellung, dass die Eltern am Entscheidungsprozess des Programms beteiligt sind<sup>33</sup>.

<sup>29</sup> und <sup>30</sup> Abyssinian Development Corporation (2009): ADC's Education Plan: From Head Start to High School & Beyond

<sup>31</sup> Reed, K (2010): Personal communication, Abyssinian Development Corporation

<sup>32</sup> und <sup>33</sup> Abyssinian Development Corporation (2009): ADC's Education Plan: From Head Start to High School & Beyond

### Abyssinian Head Start (AHS) Programmatic Overview

	AHS Standort I 129 West 138th Street	AHS Standort II 646 Lenox Avenue	AHS Standort III 25 West 132nd Street
Beginn (Jahr)	1993	2006	2008
Programmzeiten	8:00 – 18:00 Uhr	8:00 – 18:00 Uhr	8:00 – 16:00
Verlängerter Tag	16:30 – 18:00 Uhr	16:30 – 18:00 Uhr	
Max. Zahl der Anmeldungen: 127	54	28	45
Klassenräume	3	2	3
Aufnahme vor dem Kindergartenalter	Ja	Nein	Ja

### Zielgruppe

Das Programm AHS bietet jedes Jahr eine auf den Entwicklungsstand der Kinder abgestimmte Vollzeitbetreuung für maximal 127 Kinder im Alter von drei bis fünf Jahren sowie für deren Familien an. Insgesamt stammen 95 % der teilnehmenden Familien aus der Community, 90 % liegen mit ihren Einkünften unterhalb der offiziellen Armutsgrenze, und 41 % leben mit einem allein erziehenden Elternteil. Im Juni 2009 waren 52 % der angemeldeten Kinder Afroamerikaner, 16 % Amerikaner aus der Karibik, 13 % Südamerikaner, 11 % Westafrikaner, 4 % stammten aus dem Nahen & Mittleren Osten, 1 % von Inseln im Südpazifik und 3 % waren anderer Herkunft. Der Bildungsstand der Eltern der angemeldeten Kinder war generell eher niedrig. 3 % hatten einen Bildungsabschluss nach der 8. Klasse, 23 % hatten die Schule zwischen der 9. und 12. Klasse beendet, 25 % besaßen ein High School Diplom oder einen vergleichbaren Bildungsabschluss, und 36 % hatten einen höheren Bildungsabschluss. 13 % beherrschten die englische Sprache nur eingeschränkt.<sup>34</sup>

In vielen Familien leben Frauen, die ursprünglich aus dem Nahen & Mittleren Osten, Südamerika oder Westafrika stammen. Sie sind Teil der Neu-

zuwanderer der Community von Central Harlem. Vielen dieser Frauen wurde in einer von Männern dominierten Kultur jegliche Bildung versagt, oder sie waren nicht in der Lage, hier in den USA ihre Bildung aufgrund sprachlicher Barriere oder importierter Traditionen weiterzuverfolgen<sup>35</sup>.

### Aktivitäten

#### Creative Curriculum®

Das Creative Curriculum® soll: (1) Kinder in der Schulwelt sozialisieren und sie dabei unterstützen, Freundschaften zu schließen, (2) sie dabei unterstützen, eine positive emotionale Haltung zu entwickeln, die von Stolz, Selbstbewusstsein, Selbstdisziplin und Unabhängigkeit geprägt sind, (3) ihre kognitiven Fähigkeiten dadurch stärken, dass sie ihre eigenen Ideen ausprobieren können, Probleme lösen und Erfolge erleben können; Fragen stellen und Begriffe benutzen können, mit denen sie ihre Gefühle mitteilen können, und (4) Gewohnheiten unterstützen, die gut für die physische Gesundheit der Kinder sind und ihnen ein positives Körpergefühl geben. Diese Ziele werden durch umsichtig geplante Aktivitäten, die Gestaltung und Anordnung der Klassenräume, Spielzeug, Besuche von Gesundheitsexperten und den Tagesablauf realisiert<sup>36 37</sup>.

<sup>34</sup> Abyssinian Development Corporation (2009): ADC's Education Plan: From Head Start to High School & Beyond

<sup>35</sup> und <sup>36</sup> Abyssinian Development Corporation (2010): Abyssinian Head Start

<sup>37</sup> Abyssinian Development Corporation (2009): ADC's Education Plan: From Head Start to High School & Beyond

## Globales Curriculum

Die ethnische Vielfalt der Teilnehmer hat AHS veranlasst, für das Erbringen von Dienstleistungen mit einem globalen Bildungsansatz zu arbeiten. Das Programm hat das *Global Education Model for Schooling (GEMS)* des *Council for Global Education (CGE)* in sein Wertesystem aufgenommen. Der CGE-Rahmen für Bildung und Erziehung besteht aus vier Komponenten, die darauf abzielen, das Verhalten und die Einstellung der Kinder zueinander neu zu gestalten: (1) allgemeingültige Werte – Respekt, Ehrlichkeit und Empathie, (2) globales Verständnis – Betrachtung kultureller Vielfalt als Gewinn, (3) Exzellenz in allen Bereichen und (4) Dienst an der Menschheit – Beitrag zur Verbesserung der Welt. AHS setzt außerdem moderne Technologien ein, um den Kindern Länder, Kulturen und Sprachen in ihrer ganzen Vielfalt zu zeigen<sup>38 39</sup>.

## Gesundheit und Wohlbefinden

AHS überwacht und bietet unterstützende Dienste an, um sicherzustellen, dass bei den Kindern auf wichtige gesundheitliche Eckdaten wie Impfungen, Größe, Gewicht, Zahnpflege und Ernährung geachtet wird. AHS bietet außerdem nahrhafte Kost an und bittet die Eltern um aktive Beteiligung an der Gestaltung des Speiseplans<sup>40,41</sup>.

## English for Speakers of Other Languages (ESOL) / Family Literacy (Lese- und Schreibfähigkeit in der Familie)

Da sich im Durchschnitt 30 % der Zuwandererfamilien anmelden, wurde das ESOL/Family Literacy-Programm in das Angebot von AHS aufgenommen. Diese Initiative passt sehr gut zu den Zielsetzungen von AHS, da es Familien dabei unterstützt, selbstständig zu werden und sich Fähigkeiten anzueignen,

für sich selbst einzustehen sowie ihre Ziele zu erkennen und umzusetzen und die Entwicklung ihrer Kinder zu fördern.

Durch den Unterricht, der mit der Methode der *Total Immersion* arbeitet und der an vier Tagen der Woche für jeweils drei Stunden stattfindet, möchte die Initiative:

- den Teilnehmern gesprochenes Englisch, frühes Lesen und Vorübungen zum Schreiben vermitteln.
- die Grundlagen der Nutzung eines Computerbetriebssystems vermitteln sowie Software-Anwendungen vorstellen und den Zugang zum Internet ermöglichen.
- Teilnehmer effektiv unterweisen, indem deren Wissen genutzt wird, dass sie sich in auf pragmatische Weise im Alltag angeeignet haben.
- die Bildung und Erziehung der Kinder aller Programmteilnehmer fördern und ihnen vermitteln, wie sie sich für ihre Kinder einsetzen können.
- Teilnehmern die Gesetze und Gebräuche des Landes durch zivilgesellschaftlichen Unterricht und Bürgerworkshops vermitteln, die von Partnern aus der Community durchgeführt werden.
- mit den Teilnehmern Ressourcen der Gemeinschaft teilen, die für sie selbst und für die Familien von Vorteil sind.
- sich für ein friedliches Zusammenleben der Teilnehmer unterschiedlicher kultureller Herkunft einsetzen.

Das Programm arbeitet außerdem mit einem sehr genau organisierten System zur Aufzeichnung der Fortschritte, Teilnahme und Mitarbeit der 30 Teilnehmer, deren durchschnittliche Anwesenheit bei 85 % liegt.<sup>42,43</sup>

<sup>38, 40 und 42</sup> Abyssinian Development Corporation (2010): Abyssinian Head Start

<sup>39, 41 und 43</sup> Abyssinian Development Corporation (2009): ADC's Education Plan: From Head Start to High School & Beyond

2009 wurde die ESOL-Komponente des AHS-Programms vom *New Yorker Department of Youth and Community Development* durchgehend mit „sehr gut“ bewertet. Mit Hilfe zusätzlicher finanzieller Mittel konnte die Klasse für Erwachsenenbildung ESOL 2008–2009 von 20 auf 30 Teilnehmer aufgestockt werden, und es wurden zwei Hilfslehrkräfte eingestellt.

Von den dreißig Teilnehmern erreichten sechsundzwanzig das Ziel, ihre englischen Sprachkenntnisse zu verbessern. Drei der Teilnehmer fanden eine Arbeitsstelle. Eine Teilnehmerin erhielt ihre Green Card. Ein weiterer Teilnehmer wurde eingebürgert, und zwei weitere begannen, sich auf den Einbürgerungstest vorzubereiten. Eine der Teilnehmerinnen wurde zum ersten Mal als Geschworene einberufen, und sie war sehr froh über diese Gelegenheit und stolz, ihre Rolle als Staatsbürgerin auszufüllen.

## Elternbeteiligung

In das Programm Head Start ist eine Komponente integriert, durch die das Programm auf die

Bedürfnisse der Eltern eingehen kann. Diese Komponente heißt Delegate Agency Policy Committee (DAPC). Mit Hilfe dieses Gremiums erhalten die Eltern direkten Zugang zu den Mitarbeitern des Programms und haben die Möglichkeit, die Entwicklung und Realisierung des Programms mitzugestalten.<sup>44</sup>

## Umgang mit kultureller Sensibilität

Als die Direktorin von AHS, Soukeyna Boye-Spivey, zu den Stärken ihres Programms befragt wurde, formulierte sie ganz klar die entscheidenden Faktoren, die hinter diesem erfolgreichen Umgang mit der ethnischen und kulturellen Vielfalt der Teilnehmer stehen. Hierzu zählen:

- gute Kenntnisse des kulturellen Hintergrundes des Zuwanderers, die sich die Mitarbeiter (Lehrer und Mitarbeiter in den Familiendiensten) in Eigeninitiative, Engagement, kontinuierliche Weiterbildung, Recherchen, Nutzung von Informationstechnologie und Informationsaustausch aneignen.

### **Erfahrungen einer Familie aus Togo, die kürzlich am AHS-Programm teilgenommen hat**

Eine Familie bestehend aus Vater, Mutter, Sohn und einer Tochter im Säuglingsalter wanderte vor fünf Jahren legal aus Togo nach New York aus und meldete ihren Sohn beim Programm AHS an. Der Vater arbeitete als Wachmann, und die Mutter arbeitete nicht. Sie meldeten ihren Sohn für das Programm an, und die Mutter machte beim ESOL/Family Literacy-Programm mit. Die Mutter nahm regelmäßig am Unterricht teil, der mit der Methode Total Immersion arbeitete. Während der folgenden drei Jahre trugen ihre stetigen Fortschritte und ihre Interaktion mit den Lehrkräften ihres Sohnes zur Zielerreichung bei. Sie nahm außerdem an Workshops für zivilgesellschaftliches Engagement teil, die von einem Programmpartner angeboten wurden, und verfasste mit Hilfe der Mitarbeiter und dem Rechtsbeistand einer Partnerorganisation ihren Antrag auf Staatsbürgerschaft. Im letzten Jahr war sie im fünften Jahr Programmteilnehmerin (ihre kleine Tochter ist mittlerweile bei AHS) und erhielt die amerikanische Staatsbürgerschaft. Sie ist jetzt in einem Kurs für frühkindliche Bildung und Erziehung eingeschrieben, der sich an Eltern ab 25 Jahren wendet, und möchte das Pre-General Education Diploma erwerben. Im Frühjahr 2010 nahm sie zum ersten Mal an der GED-Prüfung teil. Leider fehlten ihr ein paar Punkte zum Bestehen. Sie möchte die Prüfung im nächsten Herbst wiederholen, nachdem sie mit Hilfe einer ESOL-Lehrkraft Nachhilfe in Mathematik genommen hat. Sie ist halbtags in der Kinderbetreuung tätig und arbeitet systematisch an der Erfüllung ihrer Ziele.

<sup>44</sup> Abyssinian Development Corporation (2009): ADC's Education Plan: From Head Start to High School & Beyond

- die Fähigkeit, die Bedürfnisse der Zuwanderer zu erkennen und sie auf interkulturell kompetente Weise zu berücksichtigen, indem die jeweiligen Traditionen und Überzeugungen berücksichtigt werden. Dies geschieht im Rahmen des Aufnahmeprozesses, in dem die Teilnehmer ein informelles Interview durchlaufen, um festzustellen, warum sie an dem Programm teilnehmen und welche Familiengeschichte und Zielvorstellungen sie mitbringen.
- Unterstützung des Prozesses der Eingewöhnung in eine neue Kultur durch Weiterbildungsmaßnahmen für Erwachsene, in denen die Teilnehmer das Rechtssystem, politische Prozesse, Regelungen und kulturelle Gepflogenheiten der Vereinigten Staaten kennen lernen.
- Betonung der Wichtigkeit, die englische Sprache sprechen, lesen und schreiben zu können, um den wirtschaftlichen Status der Familie, ihre wirtschaftliche Unabhängigkeit und ihren Beitrag zur Gesellschaft zu verbessern.
- Das aktive Engagement der Führung von AHS in Lobbygruppen für Zuwanderer, um im Hinblick auf Zuwanderungsgesetze und mögliche Fallstricke immer auf dem Laufenden zu sein. Diese Vorgehensweise wird durch eine wirkungsvolle Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und den zugewanderten Familien umgesetzt.
- dass im Rahmen des Programms Zuwanderer unterschiedlicher Herkunft die Möglichkeit erhalten, an interaktiven Aktivitäten teilzunehmen, um Barrieren abzubauen, gegenseitiges Verständnis zu fördern und Beziehungen aufzubauen.
- dass AHS fortwährend über Veränderungen in der Community und die angebotenen Serviceleistungen informiert wird und der stellvertretende Direktor des Programms Head Start für den Kontakt mit der

Community, den Aufbau und die Pflege von Beziehungen zuständig ist.

### Herausforderungen und Einschränkungen

Um den Teilnehmern weiterhin einen erfolgreichen Service anbieten zu können, arbeitet die Führung von AHS mit großem Engagement daran, Beschränkungen abzubauen. Laut Soukeyna Boye-Spivey, Direktorin von AHS,

- ist die Finanzierung durch den Privatsektor bei weitem die größte Herausforderung. Die für die ständig steigende Nachfrage notwendigen finanziellen Mittel werden nur selten Community-Programmen wie AHS zur Verfügung gestellt, auch wenn deren Wirkungskraft erheblich ist. AHS hat nachweislich das Leben der am wenigsten geschützten Bürger New Yorks spürbar verbessert.
- übersteigt die Nachfrage nach Diensten die Kapazität des AHS-Programms bei weitem. Auf der Warteliste stehen zur Zeit 100 - 115 Familien. Da viele der Programmteilnehmer eine äußerst intensive Unterstützung benötigen, sind weitere finanzielle Mittel zur Einstellung von Mitarbeitern notwendig. Ein Trainer kann zusammen mit einem ehrenamtlichen Mitarbeiter maximal 15 ESOL-Kursteilnehmer unterrichten.
- werden in unmittelbarer Nähe oder als Teil des AHS-Programms adäquate Räumlichkeiten für einen komplett ausgestatteten Klassenraum sowie eine Leihbibliothek und ein Computelabor benötigt.
- müssen Führungspersönlichkeiten der verschiedenen Gemeinschaften und politische Vertreter an der Diversifizierung des Serviceangebots für Zuwanderer in der Gemeinschaft beteiligt werden, um den gesamten Bedarf zu decken.

## Fazit

AHS ist ein ganzheitliches und umfassendes Programm zur frühkindlichen Erziehung, in dessen Mittelpunkt Erwachsenenbildung und Bildung stehen. Das Modell bietet den Teilnehmern von Head Start und der übrigen Community verschiedene Leistungen an. Dozenten in der Erwachsenenbildung, Lehrkräfte für frühkindliche Bildung und Dienste zur Unterstützung von Familien arbeiten im Team zusammen, um die Ressourcen der Community zu bündeln und Kindern mit Migrationshintergrund sowie deren Familien einen qualitativ hochwertigen Service zu bieten, um wiederum den Prozess der Akkulturation in New York City und im US-amerikanischen Alltag zu erleichtern. Der ganzheitliche Ansatz des Programms vermittelt Familien und der Allgemeinheit auf ausgesprochen effektive Weise die Vorzüge einer qualitativ hochwertigen Bildung. Laut Kima Reed, Vizepräsidentin im Bereich Programmgestaltung bei der ADC, spielt AHS für Familien, die im Einzugsgebiet des Programms neu hinzuziehen, eine entscheidende Rolle. ‚Das Programm sorgt dafür, dass wir mit der lokalen Gemeinschaft in Verbindung stehen. Wir lernen die Menschen kennen, mit denen wir arbeiten und wissen, wo sie herkommen. So können wir in der Zusammenarbeit mit diesen Menschen auf ihre Bedürfnisse eingehen<sup>45</sup>.‘

## Lektionen

- Um den Kontakt mit neu zugewanderten Bevölkerungsgruppen effektiv zu gestalten, geht das Curriculum auf verschiedene Kulturen ein – nicht nur zur Verbesserung des Verständnisses, sondern um einen respektvollen Umgang mit den Familien zu ermöglichen, die in New York angekommen sind.
- AHS konzentriert sich auf die Rolle der Eltern als erste Lehrer des Kindes. Die Eltern sind aufgefordert, Sachleistungen in Form von ehrenamtlicher Hilfe zu erbringen. Das Programm wendet sich in erster Linie

an Familien unterhalb einer bestimmten Einkommensgrenze und an Kinder, die nicht regelmäßig von einem bildungsnahen Umfeld profitieren können.

- Seit 2006 arbeitet AHS daran, mit Hilfe der Sprache Selbstvertrauen aufzubauen und Familien zu ermutigen, aktiv am Leben in der Community zu partizipieren. Bei der Beschäftigung der Mitarbeiter achtet man darauf, dass sie die kulturelle Vielfalt der Kinder und Eltern in der Schule widerspiegeln, was die Familienmitglieder dabei unterstützt hat, ihre Bedürfnisse und Sorgen auf wirkungsvolle Weise zu kommunizieren.
- Die Partizipation von Gruppen zugewanderter Familien am schulischen Leben hat sich erheblich verbessert.

Die Partizipation von Gruppen zugewanderter Familien am schulischen Leben hat sich erheblich verbessert. Diese Erfahrung zeigt, dass städtische Behörden, die sich mit kultureller und ethnischer Vielfalt beschäftigen, ein Bewusstsein und Verständnis für die Bedürfnisse und Erwartungen von Zuwandererfamilien aufbauen müssen.

- Auch nachdem Familien nicht mehr an dem Programm teilnehmen, können sie bei Bedarf zurückkommen. Dadurch wird sichergestellt, dass es sich bei dem Programm nicht um eine kurzfristige Intervention handelt, sondern dass es langfristig nachwirken kann.

ADC ist der eindeutige Beweis dafür, dass zwischenmenschliche Interaktion – einschließlich der Unterstützung von Einzelpersonen – eine Basis für die Inklusion innerhalb einer Community innerhalb eines Bezirks und darüber hinaus schaffen kann. Das Programm schafft außerdem die notwendigen Grundlagen sowie die notwendige Kohäsion und Dynamik für eine nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung.



# Mumbai

Mumbai war in der Vergangenheit hauptsächlich als Zentrum für Textilverarbeitung bekannt und gilt heutzutage weithin als Wirtschaftshauptstadt Indiens. Mit der größten Stadt Südasiens hat der Großraum Mumbai (MMR) eine ähnliche Ausdehnung (4.355 km<sup>2</sup>) wie die städtischen Ballungsgebiete von Los Angeles und Shanghai. Die Einwohnerzahl liegt derzeit bei 21 Millionen. Bis 2025 wird ein Anstieg dieser Zahl auf 26,4 Millionen Einwohner erwartet. Damit würde Mumbai als weltweit zweitgrößte Metropole hinter Tokio liegen.

Mumbai und ganz Indien sehen es als Führungsaufgabe an, Mumbai im Laufe der nächsten beiden Jahrzehnte zu Indiens Weltstadt zu machen. Von öffentlicher Seite setzt man sich für ein Wachstum ein, das zugleich Arbeitsplätze schafft und eine angenehme Lebensqualität ermöglicht, während gleichzeitig die einzigartigen Charakteristika Mumbais erhalten bleiben. Die Stadt legt besonderen Wert darauf, nicht der Versuchung zu erliegen, Mumbai als Kopie von Shanghai, Hongkong oder Singapur zu gestalten. Die Umgestaltung als dienstleistungsorientierte Wirtschaft und globales Finanzzentrum wird durch neue gesetzliche Regelungen und langfristige Strategien zur Infrastruktur ermöglicht. Die Anbindung an das weitläufige und stetig wachsende Hinterland in Verbindung mit einer institutionalisierten demokratischen Ordnung und Rechtsstaatlichkeit

ermöglichen eine stabile Ausgangsposition für den Erfolg der Stadt. Zu den Projekten, durch die der globale Ruf Mumbais weiter ausgebaut wird, zählen unter anderem: ein städtischer Modernisierungsplan; erhebliche Investitionen in den Ausbau des Flughafens der Stadt; die Entwicklung eines multimodalen Verkehrssystems und der Metro.

Mumbai muss sich nach wie vor vielen komplexen Herausforderungen stellen, wenn die Stadt mehr als ein nationales Handelszentrum werden möchte. Zu den entwicklungsbedürftigen Schlüsselbereichen zählt das Defizit im Bereich Regierungsführung und äußerst fragmentierte Planungsstrukturen. Die Stadt leistet außerdem einen bedeutenden Beitrag zu den Einnahmen der gesamtstaatlichen Regierung, erhält jedoch im Gegenzug nur geringe Kapitalinvestitionen. Weitere straffende Regulierungssysteme sind notwendig, um die Anziehungskraft der Stadt als Wirtschaftszentrum zu stärken. Darüber hinaus muss mehr getan werden, um talentierte, äußerst mobile internationale Arbeitskräfte für die Stadt zu gewinnen. Außerdem ist es dringend notwendig, sich mit Fragen des rasanten Bevölkerungswachstums, der Umweltbelastung und der vielen illegalen Siedlungen zu beschäftigen, damit die Bürger Mumbais von der Entwicklung der Stadt profitieren können.

## ZENTRALE BEREICHE GLOBALER STÄRKE

---

### **Wirtschafts- und Finanzhauptstadt des Landes mit dem zweitgrößten Wirtschaftswachstum weltweit**

Mumbai ist das bedeutendste Finanzzentrum Indiens und der wichtigste Wachstumsmotor für das Land, das sich bis zum Jahr 2050 zum drittgrößten Wirtschaftsraum der Welt entwickeln möchte.

---

### **Entwicklung als ‚Gateway‘ mit Potenzial für räumliches Wachstum**

Die Stadt hat sich zum Tor zu Indien, zum Nahen & Mittleren Osten sowie zu Südasien entwickelt. Der uneingeschränkte Zugang zu einem riesigen Einzugsgebiet innerhalb des indischen Bundesstaates Maharashtra und Indien insgesamt sorgt für ein umfangreiches Bevölkerungs- und Wirtschaftswachstum.

---

### **Englischsprachige Stadt mit einem stabilen gesetzlichen Rahmen**

Mumbai ist in der internationalen Sprache der Wirtschaft ausgesprochen versiert. Durch ihre demokratische Struktur und das dezentralisierte Regierungssystem ist die Stadt eine attraktive Alternative für Investitionen westlicher Unternehmen.

---

### **Führungsrolle im Kreativsektor**

Durch eine ausgeprägte Präsenz von Film und Fernsehen entsteht in Mumbai eine Infrastruktur und Identität, die eine Entwicklung als ‚Los Angeles des Ostens‘ möglich erscheinen lassen.

---

### **Die Seele Mumbais**

die Stadt Mumbai und ihre Bewohner stellen sich jedweder Herausforderung mit einer ausgeprägten Widerstandskraft, die für den Erfolg der Stadt entscheidend ist.

---

## ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE GLOBALE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

---

### **Defizite in der Regierungsführung**

Auf mehreren Ebenen existieren bruchstückhafte und umstrittene Planungsstrategien, während die Stadt zugleich sehr stark von Staatseinkünften abhängig ist, die hauptsächlich außerhalb der Stadt umverteilt werden. Angesichts der Rolle Mumbais als Wirtschaftshauptstadt der Nation kooperieren öffentliche Stellen oft nur zögernd und versuchen, sich ihr ‚Stück vom Kuchen‘ zu sichern. Aus diesem Grund ist die Straßen- und Schienenverkehrsinfrastruktur nur ungenügend reguliert und schlecht gewartet.

---

### **Anziehung und Halten internationaler Talente**

Hoch qualifizierte Fachleute bevorzugen nach wie vor Hongkong, Singapur oder auch Shanghai als Destination für Geschäftsreisen. Mumbais Vorzüge könnten mit größerer Entschiedenheit hervorgehoben werden, insbesondere da die Rückkehr der indischen Diaspora aufgrund der Finanzkrise die wachsende Wettbewerbsfähigkeit der Stadt in dieser Region zeigt.

---

### **Slumbildung**

Unzureichend verfügbares Bauland führt zu illegalem, ungeplantem Wachstum entlang der regionalen Bahntrassen. Nahezu die Hälfte aller Bewohner Mumbais wohnt in Slums.

---

Die betriebsame Hafenstadt Mumbai an der Küste des Arabischen Meeres ist von ihrer Ambitioniertheit und hohen Bevölkerungsdichte geprägt. Die Rolle, die Mumbai auf der globalen Bühne spielt, hat sich in den letzten dreißig Jahren grundlegend verändert. Die Stadt zählt gegenwärtig zu den stärksten Industrie- und Handels-



standorten der Region und verfügt hinsichtlich der Situation auf dem Arbeitsmarkt und des Sozialkapitals über ein hervorragendes Potenzial. Produktionsfirmen wurden schrittweise von Dienstleistungsunternehmen ersetzt, die in Bereichen wie Finanzwesen, IT, Telekommunikation, Tourismus, Unterhaltung, Werbung und Kommunikation tätig sind.

Mumbais jüngste Bestrebungen, sich zu einer Weltstadt zu entwickeln, zeigten sich im Ansatz erstmalig in einem 2003 erschienen Bericht, den die von Bürgern der Stadt gegründete *Gruppe Bombay First* bei McKinsey & Co. in Auftrag gab. Der Bericht listete auf, welchen Aufgaben sich Mumbai stellen muss, um sich bis zum Jahr 2013 zu einer Weltstadt zu entwickeln. Schon damals wurde erwähnt, dass positive Entwicklungen von der ‚stark wachsenden Bevölkerungszahl, sich verschlechternden Umweltbedingungen, einer ungleichen Einkommensverteilung und fehlenden Mitteln‘ bedroht sind. Seither entstand eine auf sechs Säulen basierende Entwicklungsstrategie für Mumbai, die Schwerpunkte in den Bereichen wirtschaftlicher Fortschritt, Wohnungsbau, physische und soziale Infrastruktur, Regierungs-

führung und Finanzierung setzt. 40 Planungsbehörden sind in der Region mit der Planung auf der Mikroebene befasst,<sup>48</sup> die Gesamtstrategie für die Region fällt jedoch in den Verantwortungsbereich der Regionalentwicklungsbehörde *Mumbai Metropolitan Region Development Authority*. Die MMRDA setzt sich für eine ausgewogene Entwicklung der Region durch Förderung alternativer Wachstumszentren, der Stärkung der Infrastruktur und der Bereitstellung von Entwicklungsfinanzierung ein.

Die Stadt verzeichnet zwar keine substantielle internationale Zuwanderung, wird jedoch in hohem Maße durch verschiedene Kulturen bereichert, die aus dem Norden und Süden Indiens in die Stadt kommen.

Seit mehr als einem Jahrhundert lebt in Mumbai eine von Vielfalt geprägte Mischung verschiedener religiöser und ethnischer Gemeinschaften. Mumbais Zuwanderungsgeschichte der Neuzeit nahm mit der Unabhängigkeit Indiens ihren Anfang. In den 1960er und 1970er Jahren kamen



**Lage der Stadt Mumbai und des indischen Bundesstaates Maharashtra<sup>46</sup>**

**Administrative Struktur des städtischen Ballungsraums Mumbai<sup>47</sup>**



	Bundesstaat Maharashtra	Stadtregion Mumbai	Großraum Mumbai
Fläche (km <sup>2</sup> )	307.713	4.355	438
Einwohner (in Millionen)	105,51	17,76	11,98
Bevölkerungsdichte (Einwohner/km <sup>2</sup> )	343	4.080	27.348
rel. BIP3 (% höherer Wert)	13 %	39 %	26 %
Anzahl der Bezirke	35	n/a	24
Anzahl gewählter Staatsbediensteter	287/78	n/a	227

<sup>46</sup> 'Regional Setting' Municipal Corporation of Greater Mumbai

<sup>47</sup> PlaneMad/Wikipedia (2009): [http://en.wikipedia.org/wiki/File:India\\_Maharashtra\\_locator\\_map.svg](http://en.wikipedia.org/wiki/File:India_Maharashtra_locator_map.svg)

<sup>48</sup> Urban Age (2008), <http://www.urban-age.net/>



mehrheitlich gebildete südindische Zuwanderer in die Stadt, die eine Büro­tätigkeit anstrebten. In den 1980er Jahren führte diese Gruppe die aufstrebende Mittelklasse der Stadt an. Zuwanderer aus dem Norden Indiens waren in der Regel eher in Tätigkeiten beschäftigt, die einen niedrigeren sozialen Status hatten.

**Insgesamt hat die Zuwanderung einen beachtlichen intellektuellen und kulturellen Beitrag für die Stadt geleistet, während sie regional und global immer mehr an Bedeutung hinzugewonnen hat.**

*„In Indien wirft die interne Migration innerhalb multiethnischer Bundesstaaten viele der Fragen hinsichtlich der Staatsangehörigkeit auf, die in der westlichen Welt durch internationale Zuwanderung in der westlichen Welt entstehen. Historisch betrachtet, gab es verschiedene indische Bewegungen von Einheimischen, deren Abwehrtendenzen verdeutlichen, dass interne Zuwanderer in ihrem neuen Bundesstaat häufig als Außenseiter behandelt werden.“*

**Rameez Handy,**  
Johns Hopkins University

## Globale Reichweite, Offenheit und internationale Anbindung

Mumbai spielt bereits seit langer Zeit eine herausragende Rolle im internationalen Handel und im Bereich Finanzdienstleistungen. Die Möglichkeiten für eine Verbesserung des Außenhandels, die sich seit der Verpflichtung Indiens auf die Richtlinien der Welthandelsorganisation durch den Hafen und die Anbindung an den internationalen Luftverkehr bieten, liegen klar auf der Hand.

Auch wenn die Stadt als Zentrum für Finanzen, Wirtschaftsaktivitäten und Talente bei globalen Städteindizes nach wie vor als dritt­rangig gilt, so könnten die Multilingualität und die hervorragende Position der Stadt im zweitgrößten Land der Welt für das Streben der Stadt nach weltweiter Vernetzung von entscheidender Bedeutung sein. Viele einheimische arme und schlecht bezahlte Zuwanderer sind jedoch nicht in der Lage, ihren Kindern den Besuch einer ‚English Medium Schools‘ zu ermöglichen. Das englischsprachige Unterrichtsangebot muss verbessert werden, um die Anzahl der Bürger Mumbais zu maximieren, die ihren Beitrag zu den ambitionierten Plänen der Stadt leisten können, auf globaler Ebene als Stadt von Weltgeltung anerkannt zu werden.

## Bevölkerungsdynamik und demografische Vielfalt

Die Größe und Zusammensetzung der Bevölkerung Mumbais hat sich mit der historischen Umwandlung der Stadt verändert. Ursprünglich war die Stadt ein Zentrum für den Fischfang und entwickelte sich dann als koloniale Schnittstelle für die globale Textilindustrie. Die jüngsten Entwicklungen haben die Stadt zu Indiens Zentrum für Handel, Informationstechnologie und Finanzen werden lassen.<sup>49</sup> Diese Entwicklung wurde von einem alarmierenden Anstieg der Bevölkerungszahl durch Zuwanderung und natürliches Wachstum begleitet. 1950 hatte Mumbai knapp drei Millionen Einwohner. Während der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts schoss die Einwohnerzahl im Stadtkern in die Höhe, lag 2001 bei nahezu 12 Millionen und 2010 schon bei fast 14 Millionen.<sup>50</sup> Die Bevölkerungszahl des Großraums Mumbai übersteigt bereits 21 Millionen.<sup>51</sup>

Der größte Teil des Bevölkerungswachstums von Mumbai ist nicht durch externe Zuwanderung, sondern durch interne Entwicklung entstanden.

<sup>49</sup> Parasuraman (2007): Uncovering the Myth of Urban Development in Mumbai, [http://www.urban-age.net/10\\_cities/07\\_mumbai/\\_essays/mumbai\\_Parasuraman.html](http://www.urban-age.net/10_cities/07_mumbai/_essays/mumbai_Parasuraman.html)

<sup>50</sup> Mumbai Metropolitan Region Development Authority, (2003): Regional Plan, (<http://www.regionalplan-mmrd.org/N-3.pdf>)

<sup>51</sup> World Gazetteer (2010): India: <http://www.world-gazetteer.com/wg.php?x=&men=gcis&lng=en&dat=80&geo=-104&sr=pt&col=aohdq&msz=1500&va=&pt=a>

Die Stadt zieht jedoch nach wie vor eine enorme Zahl von qualifizierten und nicht qualifizierten Arbeitnehmern aus den übrigen Teilen Indiens an. Ungefähr 30 – 40 % der Zuwanderer, die sich in den letzten fünfzig Jahren in Mumbai niedergelassen haben, stammen aus dem umliegenden Bundesstaat Maharashtra. Die meisten anderen Zuwanderer stammen aus den übrigen Teilen Indiens.<sup>52</sup>

**Im Hinblick auf Kultur, Sprache, Status, Religion, ethnische Zugehörigkeit und Vermögen herrscht bei der einheimischen Bevölkerung Mumbais und den Zuwanderern der Stadt eine ausgesprochene Vielfalt.<sup>53</sup> Über 5 Millionen der derzeitigen Bewohner der Stadt stammen ursprünglich nicht aus Mumbai.<sup>54</sup>**

Der größte Teil des neuen Bevölkerungswachstums wurde von der Peripherie der Stadt durch Bezirke wie Thane, Navi Mumbai, Mira-Bhayander und Kalyan absorbiert. Das ungeheure Ausmaß der Expansion hat jedoch dazu geführt, dass Mumbai an einer zu hohen Bevölkerungsdichte, Problemen bei der Grundversorgung, inoffiziellen Unterkünften und Ungleichheit krankt.<sup>55</sup> Für die überwiegende Mehrheit der Zuwanderer kann die Regierung keine Dienste zur Verfügung stellen.

### Präsenz globaler Unternehmen

Trotz ausgesprochen teurer Büroräume<sup>56</sup> übt Mumbai auf globale Unternehmen – insbesondere im Bankensektor - eine immer stärkere Anziehung aus.<sup>57</sup> In den Sonderwirtschaftszonen der Stadt siedeln sich hoch entwickelte Industrieunternehmen unterschiedlicher Sektoren an, und die Stadtregion kann vom Marktwachstum bei Edelmetallen, Schmuck und Mode profitieren.

Globale Unternehmen werden zu einem gewissen Grad vom Wirtschaftsklima der Stadt abgeschreckt. In der Stadt fehlten in der Vergangenheit zur Investitionsförderung häufig der entsprechende rechtliche Rahmen und die entsprechenden Regulierungsmechanismen. Die Registrierung von Unternehmen erfolgte mit chronischen Verspätungen. Derzeit wird an der Verbesserung dieser Rahmenbedingungen gearbeitet, und Mumbai möchte Steuersätze anbieten, die im Wettbewerb mit Singapur und Hongkong, den Konkurrenzstädten der Region, bestehen können.<sup>58</sup> Diese Maßnahmen werden zusammen mit der Infrastruktur und der Qualität der Büroräume in Mumbai mittelfristig eine Schlüsselfunktion für die Anziehungskraft Mumbais einnehmen.

### Auslandsinvestitionen

Statistiken von Locomonitor<sup>59</sup> belegen, dass Mumbai zu den führenden Städten Asiens zählt, die neue Auslandsinvestitionsprojekte anziehen. Eine wachsende Zahl ausländischer institutioneller Anleger und Handelsbanken investieren aufgrund einer neu eingeführten Lockerung der Investitionsbeschränkungen in den Bereichen zivile Luftfahrt, Bauwesen, Rohöl / Gas, Rohstoffhandel, Kreditauskunft und Bergbau. Nach wie vor gibt es Verbesserungsmöglichkeiten. Beispielsweise könnten mehr ausländische Investitionen in politisch sensiblen Bereichen wie Versicherungen und dem Einzelhandel gestattet werden. Im Allgemeinen sind Indiens Richtlinien für Auslandsinvestitionen jedoch recht liberal. In den meisten Sektoren sind bis zu 100 % ausländischer Investitionen gestattet. Für manche Sektoren gibt es jedoch Einschränkungen.<sup>60</sup>

<sup>52</sup> and <sup>53</sup> Mehta (2004): Quoted in Wikipedia, ([http://en.wikipedia.org/wiki/Mumbai#cite\\_note-231](http://en.wikipedia.org/wiki/Mumbai#cite_note-231))

<sup>54</sup> Parasuraman (2007): Uncovering the Myth of Urban Development in Mumbai, [http://www.urban-age.net/10\\_cities/07\\_mumbai/\\_essays/mumbai\\_Parasuraman.html](http://www.urban-age.net/10_cities/07_mumbai/_essays/mumbai_Parasuraman.html)

<sup>55</sup> ebd.

<sup>56</sup> Reuters (2008), 'London is world's priciest office location', February 13th, <http://uk.reuters.com/article/businessNews/idUKL1234808620080213>

<sup>57</sup> 'Global 500 Cities' Fortune Magazine (July 2008) (<http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2008/cities/>)

<sup>58</sup> 'Doing Business in South Asia 2007' World Bank (2007) (<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/SOUTHASIAEXT/0,,contentMDK:21217344~pagePK:146736~piPK:146830~theSitePK:223547,00.html>)

<sup>59</sup> OCO Consulting (2008), 'What's new in OCO' [http://www.ocoglobal.com/publications/fdi\\_quarterly\\_issue\\_five.pdf](http://www.ocoglobal.com/publications/fdi_quarterly_issue_five.pdf)

<sup>60</sup> 'Freeing foreign investment' The Economist (February 2008) ([http://www.economist.com/daily/news/displaystory.cfm?story\\_id=10637146](http://www.economist.com/daily/news/displaystory.cfm?story_id=10637146))

## Erfolgreich in der Zusammenarbeit mit Schwellenmärkten

Mumbai konzentriert sich bei der Strategieentwicklung nicht auf die Interaktion mit anderen Schwellenmärkten. Die Stadt hat jedoch die große strategische Rolle erkannt, die ein Angebot ‚sicherer, kosteneffizienter Routen, die von geopolitischen Hindernissen nicht so stark beeinträchtigt sind‘, für Märkte in Russland, den Golfstaaten und in China spielen wird.<sup>63</sup>

## Offen für Zuwanderung

Mumbai ist immer mehr bestrebt, mit der ostasiatischen Konkurrenz im Hinblick auf die Anziehung ausländischer Bevölkerungsgruppen mitzuhalten. Laut der Municipal Corporation of Greater Mumbai (MCGM) ist der entscheidende Faktor für die Anziehung solcher Bevölkerungsgruppen nach Mumbai die ‚widerstandsfähige Kapazität der Stadt, Neuzugänge aufzunehmen, einen nachhaltigen Lebensunterhalt zu ermöglichen und eine abwechslungsreiche kulturelle Basis zu liefern, die jedem Neuankömmling in der Stadt ermöglicht, auf angenehme Weise den Umgang mit den Einheimischen zu pflegen.<sup>61</sup>‘

### Vier Bereiche zur Steigerung der internationalen Anziehungskraft

Zielsetzung	maßgebliche Verbesserung der urbanen Infrastruktur	weltoffene Metropole	Lifestyle-Angebot für eine internationale Bevölkerung	Verbesserung der städtischen und bundesstaatlichen Regierungsführung
Probleme	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ verfallene Unterkünfte in verwahrlosten Gebäuden</li> <li>■ schlechte Qualität des allgemeinen</li> <li>■ Straßen- und Schienenverkehrsnetzes</li> <li>■ fehlende, für viele Bereiche notwendige Transportwege auf dem Wasser</li> <li>■ fehlende Schnellstraßen und Stadtautobahnen</li> <li>■ mangelhafte Versorgung mit Strom, Wasser und Kläranlagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mangel an Toleranz gegenüber anderen Ethnien sowie Anzeichen einer unfreundlichen Kultur auf verschiedenen Ebenen der Regierung und der Gesellschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ unzureichende Versorgung mit Krankenhäusern und ein unzulängliches Gesundheitswesen</li> <li>■ unterentwickelte Bildungseinrichtungen auf allen Ebenen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mängel im Personenschutz und im Gesetzesvollzug</li> </ul>
Beispiele für Gegenmaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verbesserung der Qualität von Flughäfen, nationalen Fluggesellschaften und eine verbesserte Anbindung an alle globalen Finanzzentren</li> <li>■ Bereitstellung hochwertiger Unterkünfte, kommerziell genutzter Flächen sowie umfassender Einkaufs- und Freizeitbereiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ anwenderfreundliche Mechanismen zur Abwicklung von Anträgen auf Visa und Aufenthaltserlaubnisse</li> <li>■ Alle Bereiche der Regierung werden zuwanderungsfreundlich gestaltet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ verbesserte Freizeiteinrichtungen, z.B. Sportstadien, die nicht für den Kricketsport reserviert sind, Unterhaltungs- und Vergnügungszentren</li> <li>■ gut durchdachte kulturelle Einrichtungen, z. B. Museen und Galerien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lockerung regulatorischer Einschränkungen</li> </ul>

<sup>61</sup> The politics of trade routes' The Hindu Times (August 2007) (<http://www.hindu.com/2007/04/30/stories/2007043003021100.htm>)

In diesem Sinne konzentrieren sich die Behörden nun stärker auf wertvolle Wissensarbeiter, die für Wettbewerbsfähigkeit im Bereich Finanzdienstleistungen sorgen. Der HPEC-Bericht über die Stadt bestätigt, dass die Stadt ein verbessertes Angebot für wohlhabende, mobile und multikulturell geprägte, hoch qualifizierte Arbeitnehmer entwickeln muss, das auf deren Gewohnheiten, Geschmack und Freizeitverhalten abgestimmt ist. Dieses Angebot muss in Form hochwertiger Unterkünfte und einem Weltklasse-Freizeitangebot zur Verfügung gestellt werden. Gleichzeitig sind internationale Standards zu beachten, die Shanghai und Singapur bei der Infrastruktur und urbanen Regierungsführung anlegen. Ein gewisses Maß an sozialer Spannung könnte eine groß angelegte Zuwanderung wohlhabender Bevölkerungsgruppen nach sich ziehen. Die Stadt akzeptiert dies als logische Konsequenz aus ihrem Eintritt in den Kampf um 'global mobile (auch: globale) Arbeitskräfte des Finanzsektors.'<sup>62</sup> Der Bericht befasste sich mit vier Themenbereichen:

In der Baubranche von Mumbai sind ca. eine Million gering qualifizierter Arbeitskräfte beschäftigt. Ungefähr 40 % der Bauarbeiter leben auf den jeweiligen Baustellen.<sup>64</sup> Dies sind die schwächsten Gemeinschaften der Stadt. Weitgehend unsichtbar und ohne Unterstützung durch formelle Mechanismen, bauen diese Zuwanderer die neuen Luxusappartements, Bürogebäude und Hotels für Mumbai und haben gleichzeitig kein eigenes Zuhause.

*Mumbai Mobile Crèches* unterstützt die kleinen Kinder von in der Baubranche beschäftigten Zuwanderern. Mit 26 über die ganze Stadt verteilten Tagesstätten kümmert sich die Organisation um die vielleicht schwächsten aller Bewohner Mumbais, indem sie Kindern bis zum Alter von 14 Jahren den Schulbesuch ermöglicht, für ihr gesundheitliches Wohl sorgt und sie in ihrer Entwicklung fördert. Mehr noch als eine Schule sind diese Zentren eine Säule der Unterstützung für die jeweiligen Gemeinschaften, in denen sie angesiedelt sind und denen sie nicht nur wertvolle Dienste zur Verfügung stellen, sondern ihnen zusätzlich ein Gefühl der Identität vermitteln, dass ihnen ansonsten fehlen würde.

## Fallstudieninitiative

### Mumbai Mobile Crèches

Die Baustellen in Mumbai stehen symbolhaft für die zwei Extreme der Stadt. Einerseits ist sie eine aufstrebende, reiche Metropole, die in einem rasenden Tempo wächst und andererseits zeichnet sie ein tristes Bild von Zuwanderung, Armut und Ausgrenzung. Ohne die zugewanderten Arbeitskräfte könnten die Hochhäuser der Stadt nicht gebaut werden, und ohne diese Hochhäuser hätten die aufstrebenden Zuwanderer keine Möglichkeit, ihrer Armut zu entkommen.

*„Die Menschen, die uns ein Zuhause bauen, besitzen selbst kein dauerhaftes Zuhause. Eigentlich steht ihnen in dieser Stadt überhaupt kein Platz zur Verfügung.“*

**Devika Mahadevan, Chief Executive, Mumbai Mobile Crèches**

### Geschichte, Hintergründe und Vision

*Mumbai Mobile Crèches* wurde 1969 ins Leben gerufen und zählt zu den wenigen Nichtregierungsorganisationen in Indien, die sich auf die Unterstützung der ‚Gesundheit, Bildung und Sicherheit der Kinder von Bauarbeitern‘ in Mumbai (Zahl: 1 Million) spezialisiert haben. Durch Tagesstätten und täglich angebotene Programme auf Baustellen und in Slums hat MMC seit den Anfängen bereits über 650.000 Kinder in Delhi, Mumbai

<sup>62</sup> 'Versatility of Mumbai' MCGM

<sup>63</sup> HPEC Report on Making Mumbai an International Financial Centre (2007), <http://finmin.nic.in/mifc/bibliography.html>

<sup>64</sup> Mahadevan, D (2010): Personal communication, February 2010

und Pune erreicht. Um der großen Nachfrage begegnen zu können, wurde MMC im April 2007 in drei Bereiche unterteilt: **Mumbai Mobile Crèches**, *Mobile Crèches* (Delhi) und Tara Mobile Crèches (Pune). Auch wenn diese Bereiche miteinander kommunizieren, handeln sie größtenteils autonom.

Die Vision von Mumbai Mobile Crèches ist, dass ‚alle Kinder eine glückliche Kindheit erleben sollen, in der sie unterstützt werden.‘ Die Organisation hat sich zum Ziel gesetzt, ‚kinderfreundliche Baustellen zu fördern‘, so dass jedes auf einer Baustelle lebende Kind sicher und gesund ist, eine Schule besuchen und die Kindheit genießen kann.<sup>65</sup>

Die Arbeit von MMC bewegt sich in drei programmatischen Bereichen:

- Bildung und Erziehung
- Gesundheit und Ernährung und
- Kontakt mit den unterschiedlichen Gemeinschaften und Verankerung der Kinder innerhalb einer Gemeinschaft

### Bildung und Erziehung

Das Bildungsprogramm von *Mumbai Mobile Crèches* wählt jeden Monat ein Motto aus, an dem sich alle sprachlichen, mathematischen und kreativen Aktivitäten orientieren. Für die ganz Kleinen (jünger als drei Jahre) liegt der Schwerpunkt beim spielerischen Lernen. Im Rahmen des Vorschulprogramms (für Drei- bis Fünfjährige) beginnt man damit, die Kinder durch etwas stärker strukturierte Aktivitäten im Lesen, Schreiben und Rechnen zu unterrichten. Durch die Zusammenarbeit mit dem Programm *Sarva Shikshashan Abhiyan* (Bildung für alle) der

indischen Regierung hilft der Brückenkurs der Organisation beim Eintritt ins formale Schulleben. Zu den Unterstützungsmaßnahmen zählt die Festigung ihrer Kenntnisse der lokalen Sprache. Die Unterstützung geht auch nach dem Ausstieg aus MMC weiter. Nach der Anmeldung an einer staatlichen Schule wird besonders auf die Unterstützung bei den Hausaufgaben geachtet, und die Kinder erhalten zusätzliche Stipendienangebote für weiterführende sowie berufliche (Aus-)Bildung. Besonderen Anforderungen begegnet man über ein etabliertes Netzwerk spezialisierter Organisationen.

### Gesundheit und Ernährung

Das Gesundheitsprogramm von *Mumbai Mobile Crèches* beinhaltet präventive, kurative und rehabilitative Fürsorge. Es werden unter anderem verschiedene Formen der Ernährung und eine Überwachung unterernährter Kinder angeboten. Darüber hinaus werden monatlich Impfungen organisiert und Gesundheitscamps zur Überprüfung der Augen und zur Unterweisung in der richtigen Zahnpflege eingerichtet. Weiterhin gibt es finanzielle Unterstützung für Krankenhausaufenthalte und chirurgische Eingriffe.<sup>66</sup> Die Tagesstätten möchten auf diese Weise den Kindern der Zuwanderer den Zugang zu allgemeinen Rechten verschaffen, um ihr Selbstvertrauen zu stärken und gegen ihre ‚Unsichtbarkeit‘ und Verletzlichkeit anzugehen.

### Kontakt mit der Allgemeinheit und Verankerung der Aktivitäten innerhalb der Gemeinschaft

Integration und Einbindung der Aktivitäten in die Gemeinschaft der einheimischen Bevölkerung ist ein Hauptziel von *Mumbai Mobile Crèches*. Der Kontakt mit der Allgemeinheit überschneidet sich in hohem Maße mit der Agenda zur Unterstützung einer besseren elterlichen Fürsorge. In diesem Zusammenhang bieten die

<sup>65</sup> Mumbai Mobile Crèches (2010): About Us, (<http://www.mumbaimobilecreches.org/aboutus.htm>)

<sup>66</sup> Mumbai Mobile Crèches (2010): Our Programme, (<http://www.mumbaimobilecreches.org/aboutus.htm>)

Mumbai Mobile Crèches Trainingsmaßnahmen zur Kinderfürsorge an, organisieren Kurse zu Themen wie Familienplanung, Aids und Drogen und sind außerdem ein informeller Ort der Entspannung und Unterhaltung.

## Wirkungsnachweis

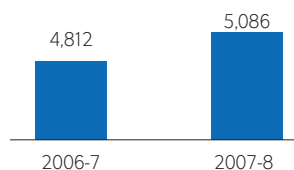
### Überblick

Mit 26 über die ganze Stadt verteilten Tagesstätten hatte Mumbai Mobile Crèches 2008-09 mit mehr als 5500 Kindern Kontakt, was gegenüber dem Vorjahreszeitraum einer Steigerung von 10 % entspricht. Mehr als 1300 Kinder besuchen die Zentren täglich, und während die Mehrzahl weniger als drei Monate bleibt, wird mehr als eins von zehn Kindern länger als sechs Monate von den Mumbai Mobile Crèches betreut. Die Organisation erhofft sich, bis zu 10.000 der schwächsten Kinder von Mumbai zu erreichen.

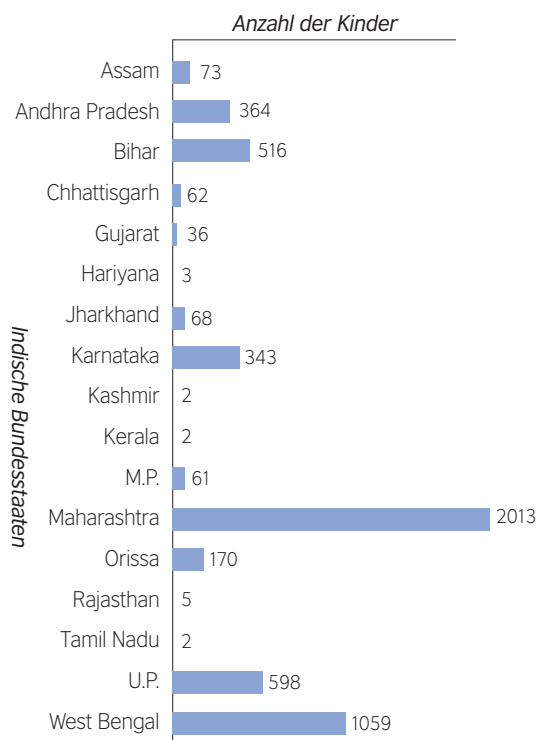
Eine Untersuchung der geografischen Herkunft der Kinder ergibt ein sehr vielfältiges Bild. Sie stammen aus 17 verschiedenen indischen Bundesstaaten. Viele der Teilnehmer sprechen unterschiedliche Sprachen und sind an unterschiedliche kulturelle Praktiken gewöhnt. Die Lehrer haben die schwere Aufgabe, ihre Aktivitäten individuell auf die jeweiligen Kinder abzustimmen.

Mumbai Mobile Crèches hat ausgezeichnete Fortschritte darin erzielt, Kinder von Zuwanderern in das allgemeine Bildungswesen zu integrieren. 2009 wurde eine beträchtliche Zahl von Kindern (320) erfolgreich in lokale städtische Schulen integriert, und einer kleineren Zahl (37) wurden Stipendien zur Fortsetzung ihrer höheren Schulbildung angeboten.

**Kinder, die seit Aufnahme der Arbeit von Mumbai Mobile Crèches als selbstständige Einheit erreicht wurden<sup>67</sup>**



**Indische Bundesstaaten, aus denen die 2009 erreichten Kinder stammten<sup>68</sup>**



Die MMCs haben ihr Medikamentensortiment erweitert und engere Beziehungen zu den städtischen Gesundheitszentren aufgebaut. Auf diese Weise haben sie gesundheitliche Probleme stark abbauen können. Die Ausweitung der Straßentheaterprogramme wirkt als Vehikel für die gemeinschaftliche Ausdrucksfähigkeit und fördert die Solidarität untereinander.

<sup>67</sup> Mumbai Mobile Crèches (2009): Annual Report 2008-9 (<http://www.mumbaimobilecreches.org/Pdfs/annualreport2009.pdf>)

<sup>68</sup> Mumbai Mobile Crèches (2009): Annual Report 2008-9 (<http://www.mumbaimobilecreches.org/Pdfs/annualreport2009.pdf>)

## Ressourcen

Die Zentren von Mumbai Mobile Crèches werden stets in Räumen eingerichtet, die direkt auf der jeweiligen Baustelle liegen. Der Zustand der Zentren schwankt je nach räumlichen Zwängen, der unterschiedlichen Gebäudequalität und der Haltung der Bauträger. Die Organisation möchte jedoch in jedem Fall ein sicheres und komfortables Umfeld für die Kinder bieten, wo deren Entwicklung und Bildung gefördert werden. Die Zentren nehmen älteren Kindern außerdem die Last ab, sich um kleinere Kinder zu kümmern.

Jedes der 26 Zentren der Organisation ist an sechs Tagen der Woche geöffnet und wird von besonders geschulten Mitarbeitern geleitet. Die Zentren werden von der Organisation Mumbai Mobile Crèches als fröhliche, lebendige Orte beschrieben, die von Gesang und Lachen erfüllt sind. Sie sind ein wichtiger Ort für die Versorgung mit Nahrungsmitteln und wöchentlichen Untersuchungen.

## Partnerschaftliche Arbeit

### Regierung

Innerhalb der Regierung arbeitet die Organisation Mumbai Mobile Crèches mit einigen Ressorts an speziellen Initiativen. Der folgende Kasten stellt diese Initiativen vor und erläutert, auf welche Weise Mumbai Mobile Crèches mit öffentlichen Gremien zusammenarbeitet:

### **Mumbai Mobile Crèches - Zusammenarbeit mit der Regierung**

- **Die Integrated Child Development Services (ICDS)** unterliegen in jedem Bundesstaat dem Ressort für Frauen und Kinder und kümmern sich als nationales Programm um die Ernährung von Vorschulkindern sowie die Nahrungsergänzung für schwangere und stillende Mütter; ebenso um Kinder, die jünger als sechs Jahre sind. Mumbai Mobile Crèches hat sich vor kurzem mit den ICDS zusammengeschlossen, um zum ersten Mal die Kinder von Zuwanderern bei dieser Arbeit zu berücksichtigen. Die Regierung von Maharashtra ist der wichtigste Partner für diese Initiative und innerhalb eines einzigen Jahres wurden bereits über 1.000 Kinder unter sechs Jahren erreicht.
- **Sarva Shikshan Abhiyan (SSA)** wurde vom *City of Mumbai Education Department* als nationale Regierungskampagne ins Leben gerufen, die sicherstellen soll, dass alle Kinder im Alter von 6 bis 14 Jahren in die städtischen Schulen integriert werden. MMC bietet in allen Zentren SSA-Klassen an und integriert diese Kinder in die lokalen Schulen.
- **Öffentliches Gesundheitswesen.** MMC nimmt Kontakt mit lokalen medizinischen Einrichtungen der Stadt auf, um Impfungen, Untersuchungen, subventionierte Krankenhausaufenthalte und Behandlungen für Kinder und deren Familien zu organisieren.
- **Das Ressort für Arbeit** hat den Auftrag, das Gesetz zur Regelung des Einsatzes von Bauarbeitern umzusetzen, das dieser Zielgruppe viele soziale Dienste anbietet.



## Nichtregierungsorganisationen

Mumbai Mobile Crèches profitiert von der umfassenden Unterstützung und dem Wissensaustausch mit anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen. Bhavishya Alliance bekämpft die Fehlernährung von Kindern, ist ein wichtiger Partner der *Integrated Child Development Services* und ermöglicht den Kontakt zu verschiedenen Regierungsebenen. CORO betreibt ein Zentrum für Leadership in der Stadt, das den Lehrkräften der *Mumbai Mobile Crèches* Forschungsstipendien ermöglicht hat. Und Robin Age, eine Zeitung für Kinder, hat *Mumbai Mobile Crèches* bei der Neugestaltung der Programme ‚von Kindern – für Kinder‘ unterstützt und organisiert Besuche und Austauschprogramme mit Eliteschulen der Stadt. An allen Stellen führte die effektive Bündelung von Ressourcen zu unerwarteten Ergebnissen.

## Der Privatsektor

Der Privatsektor ist für die *Mumbai Mobile Crèches* ebenfalls ein ausgesprochen wichtiger Partner. Wenngleich Kontakt zu einer großen Bandbreite von privaten Akteuren besteht, sind die wichtigsten Partner im Privatsektor die Baugesellschaften und Bauarbeiter, mit denen sie tagtäglich zu tun haben. Seit ihrer Gründung hat die Organisation mit mehr als 75 Bauunternehmen gearbeitet, um die effektive Arbeitsweise der Tagesstätten auf den Baustellen zu gewährleisten. Darüber hinaus arbeitet die *Organisation Mumbai Mobile Crèches* mit Bauunternehmerverbänden und Vertragspartnern wie dem *Maharashtra Chamber of Housing Industries*, um sich für die Rechte von Kindern auf Baustellen einzusetzen.

## Zukunftspläne

Die Wirtschaftskrise hat sich nur geringfügig auf die langfristige Stabilität und Wirksamkeit der *Mumbai Mobile Crèches* ausgewirkt. Die Organisation entwickelt sich selbstbewusst weiter und wurde durch eine Reihe von Initiativen in ihrer Arbeit bestärkt.

Hierzu zählen:

- die Verbesserung der Kommunikationswerkzeuge: Die *Mumbai Mobile Crèches* haben ihr Logo, das Newsletter-Format, ihre Website und ihre Broschüre zur Verbesserung der Kommunikation überprüft und überarbeitet.
- eine klare Strategie:

Die Organisation ist während der letzten vier Jahre erfolgreich und mehrheitlich ohne Unterstützung des öffentlichen Sektors gewachsen. Dies liegt hauptsächlich daran, dass die *Mumbai Mobile Crèches* eine sehr fokussierte Selbstwahrnehmung ihrer Organisation und deren Aufgabe haben.

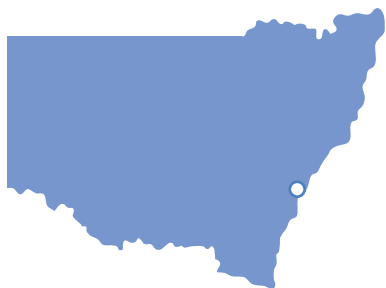
Diese Klarheit hat den *Mumbai Mobile Crèches* stärkere Argumente für ihre finanzielle Unterstützung geliefert und für Einigkeit im Führungsteam und bei den Mitarbeitern mit Publikumskontakt gesorgt. Zu Beginn des Jahres 2010 verfolgte die Organisation das Ziel, ihr Tätigkeitsfeld auszuweiten, was hauptsächlich durch die Einrichtung von mehr Tagesstätten in der Stadt geschehen sollte.

- finanzielles Fachwissen: Zur Verbesserung der finanziellen Effizienz und finanzieller Abläufe stellten die *Mumbai Mobile Crèches* 2009 einen Finanzmanager ein.
- effektive Recherchen: Um Dienste so wirkungsvoll wie möglich zu gestalten und umzusetzen, stellten die *Mumbai Mobile Crèches* 2009 einen Sachbearbeiter für den Bereich Recherche und Dokumentation ein.

Die *Mumbai Mobile Crèches* möchten ihr Angebot nicht nur auf weitere Stadtgebiete ausdehnen, sondern gleichzeitig ihre Wirkungsweise mit einem stärker quantitativ geprägten Ansatz messen. Es werden Versuche unternommen, die Aktivitäten für alle Zentren und sogar für jedes Kind zu messen, mit dem die Organisation Kontakt aufnimmt.

## Schlussfolgerungen und Lektionen

Da Indien von einer großen kulturellen Vielfalt geprägt ist, unterscheiden sich die Zuwanderer aus dem Land selbst sehr stark von den einheimischen Bewohnern der Stadt Mumbai. Die ausgewählte Fallstudie zeigt, dass Projekte sich durch Verbindungen mit lokalen und internationalen Institutionen und dem Privatsektor finanziell selbst tragen müssen, um eine nachhaltigere Finanzierung zu gewährleisten. Gleichzeitig kann die Einstellung eines von großer Begeisterung für die Sache getragenen Führungsteams die Qualität eines Serviceangebots erneuern und verbessern. Im Umgang mit einer von Vielfalt geprägten Gruppe von Teilnehmern an einem Programm von entscheidender Bedeutung ist, dass die Mitarbeiter und die angebotenen Aktivitäten flexibel genug sind, um sich an stetig wandelnde Bedürfnisse anzupassen. Außerdem zeigt die Fallstudie, wie wichtig die Unterstützung von Kindern der neu zugewanderten Menschen in der Stadt ist. Auf diese Weise werden nicht nur die Schwächsten angesprochen, sondern gleichzeitig eine frühe Intervention ermöglicht, auf der andere Formen der Unterstützung aufbauen können.



# Sydney

Über Sydney mit einem der eindrucksvollsten natürlichen Seehäfen ‚blickt die Welt auf Australien‘. Hier siedelten sich in der Vergangenheit viele europäische Zuwanderer an, und später kamen neue Bewohner aus Asien hinzu. In den letzten beiden Jahrzehnten hat sich Sydney zu einem wirtschaftlichen Zentrum der Region entwickelt und ist vor allem in den Bereichen Kunst, Mode, Unterhaltung und Tourismus führend. 1994 wurde Sydney als einzige Weltstadt Australiens bezeichnet und wird derzeit im Städtevergleich neben Tokio, Peking und Shanghai mit Alpha+ bewertet. Der Großraum Sydney erstreckt sich über 12.000 km<sup>2</sup> und hat 4,5 Millionen Einwohner.<sup>69</sup>

Sydney hat sich zum wichtigsten australischen Verkehrsknotenpunkt entwickelt und nimmt gleichzeitig eine Spitzenposition in der Vernetzung mit der Weltwirtschaft ein. Die Ausrichtung der Olympischen Sommerspiele 2000 ermöglichte der Stadt ein völlig neues globales Image. Das hervorragende Klima und der dynamische, von Outdooraktivitäten geprägte Lebensstil tragen dazu bei, dass Sydney hinsichtlich der Lebensqualität und der Wahrnehmung der Stadt als Marke zur Weltspitze zählt. Dieser Ruf wird durch die wirtschaftliche Entwicklung untermauert, die sich auf globaler Ebene ausgesprochen vielschichtig, produktiv und wettbewerbsfähig zeigt. Die Region überzeugt durch exzellente Leistungen in den Bereichen Finanzen, Information, Medien und Kreativwirtschaft<sup>70</sup>. Sogar in der

letzten globalen Finanzkrise bewies Sydney die Fähigkeit, durch stabile Standortbedingungen für Finanzinstitutionen positive Ergebnisse zu erzielen. Sydneys wachsende Bedeutung im Hinblick auf die Übermittlung von Informationen und die strategische Ausrichtung wurde durch eine starke Führung und ein innovatives Modell der Regierungsführung erreicht, das sich im direkten Wettbewerb mit anderen Zentren der Globalisierung engagiert.<sup>71</sup> Dieses Engagement wird durch Sustainable Sydney 2030, die aktuelle urbane Strategie der Stadt Sydney reflektiert. Diese Strategie hat sich zum Ziel gesetzt, eine ‚grüne, globale und gut vernetzte‘ Metropole zu schaffen, die Städten wie New York und London ihre urbane Führungsrolle streitig machen kann. Grüne Werte stehen im Zentrum des Masterplans, der Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt der Wettbewerbsfähigkeit und der Innovationsbestrebungen Sydneys rückt.<sup>72</sup>

Trotz der offensichtlichen Erfolge der Stadt hat das Bevölkerungswachstum zu Engpässen bei öffentlichen Diensten, zu steigenden Preisen, einer hohen Verkehrsdichte und einer veralteten Infrastruktur geführt, die dringend überholt werden muss.<sup>73</sup> Der Stadt mangelt es an öffentlichen Treffpunkten und Versammlungsorten, und sie benötigt ein umsichtiges urbanes Management zur Weiterentwicklung.<sup>74</sup> Sydney fehlt eine verantwortliche und durchsetzungsfähige regionale Regierungsbehörde, die eine politische Strategie zur Entwicklung der Infrastruktur und für Initiativen vorgibt, die für Sydneys Markenimage werben. Es zeichnet sich ab, dass die andauernden Probleme der Stadt ohne eine bessere Unterstützung auf nationaler Ebene und einen Wissensaustausch mit anderen australischen Städten und vorbildhaften internationalen Städten weiter andauern werden.

<sup>69</sup> City of Sydney (2010): Sydney at a Glance, <http://www.cityofsydney.nsw.gov.au/AboutSydney/CityResearch/AtAGlance.asp> ; Australian Bureau of Statistics (2008): Year Book Australia, <http://www.abs.gov.au/AUSSTATS/abs@nsf/DetailsPage/1301.02008?OpenDocument>; Saskia Sassen (1994), Cities in a World Economy, Thousand Oaks: Pine Forge Press

<sup>70</sup> City of Sydney (2010): Sydney at a Glance, <http://www.cityofsydney.nsw.gov.au/AboutSydney/CityResearch/AtAGlance.asp>

<sup>71</sup> M Acuto (2009), ‘Green Global City: The Power-Geometry of Sydney’s Environmental Governance’, <http://www.lboro.ac.uk/gawc/rb/rb327.html>

<sup>72</sup> ebd.

<sup>73</sup> Sydney Morning Herald (2006): Sydney: nice place to visit, wouldn’t want to live there, <http://www.smh.com.au/news/new-south-wales/sydney-nice-place-to-visit-wouldnt-want-to-live-there/2006/12/11/1165685595287.html>

<sup>74</sup> City of Sydney (2008): Sustainable Sydney: 2030, [www.cityofsydney.nsw.gov.au/2030/documents/2030Vision/2030VisionBook.pdf](http://www.cityofsydney.nsw.gov.au/2030/documents/2030Vision/2030VisionBook.pdf)

## ZENTRALE BEREICHE GLOBALER STÄRKE

---

### **Hohe Lebensqualität**

Trotz jüngster Klagen sorgt Australiens aktive Outdoorkultur in Kombination mit der schönen Lage, dem kulturellen Angebot und der ausgezeichneten Versorgung mit öffentlichen Diensten dafür, dass Sydney zu den attraktivsten Städten der Welt zählt und als Wohnort sehr begehrt ist.

### **Eine städtische Marke mit globalem Wiedererkennungswert**

Kultige Architektur, eine eindrucksvolle Imagepflege (Tourismus und Wirtschaft) und eine von sehr guter Selbstwahrnehmung geprägte Wettbewerbspositionierung hat Sydney zu einem äußerst beliebten Reiseziel bei wohlhabenden Touristen und Wissensarbeitern gemacht. Sydney gilt allgemein als weltoffen und progressiv.

### **Unternehmensfreundliche Regierungsführung**

Sydneys Bündnissystem in der Regierungsführung hat für unternehmerisches Flair und Innovation gesorgt, wodurch Unternehmen angezogen werden und die globale Positionierung verbessert wird.

## ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE GLOBALE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

---

### **Nachhaltiges Wachstum und Erfolg**

Eine Planung für Wachstum durch Zuwanderer erfordert umsichtige Investitionen in die Infrastruktur, den Wohnungsbau und das Verkehrswesen, um einen Kollaps der öffentlichen Dienste zu verhindern<sup>75</sup>.

### **Fehlendes konkretes und symbolträchtiges Stadtzentrum**

Sydneys zentraler Bezirk ist nach einem lockeren Raster eingeteilt und verfügt nicht über einen zentralen Kern. Das Potenzial der Stadt, Einnahmen aus dem Tourismus und mehr bürgerschaftlichen Stolz zu generieren, ist noch nicht voll ausgeschöpft<sup>76</sup>.

### **Mangelnde Zielausrichtung und fehlende kooperative Außenkontakte**

Sydney mangelt es an einem Regierungssystem für die gesamte Metropole. Der gesamte Ballungsraum ist auf 39 lokale Regierungsbehörden verteilt, die eine relativ schwache rechtliche Position haben. Es wird zu häufig mit ad hoc Strategien gearbeitet und die Stadt hat bisher die Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Städten oder mit anderen Ebenen der Regierungsführung nicht optimiert.

<sup>75</sup> Sydney Morning Herald (2006): Sydney: nice place to visit, wouldn't want to live there,

<sup>76</sup> City of Sydney (2008): Sustainable Sydney: 2030

## Globale Ausrichtung, Offenheit und internationale Vernetzung

Eine Kombination aus der Verdichtung von Zeit und Raum durch die Globalisierung und einer außergewöhnlich erfolgreichen Marketing- und Eventstrategie haben seit den achtziger Jahren zu einer Ausweitung der globalen Ausrichtung Sydneys geführt. Australiens Rolle in globalen Wirtschaftsprozessen wurde durch den 24-stündigen Handel und den Aufstieg der Finanzzentren in Singapur, Japan und China unterstützt. Die Dichte von Kultur- und Bildungsinstitutionen haben Sydney ermöglicht, Melbourne als Finanzzentrum zu überholen. Seit Mitte der 1990er Jahre hat sich der *Central Business District (CBD)* zu einem bedeutenden Zentrum für die Finanz- und Versicherungswirtschaft rund um die Reserve Bank und die Australian Stock Exchange (australische Börse) entwickelt.

Darüber hinaus wirbt die Regierung von Sydney für den ‚Sydneysider Lifestyle‘, der auf dem welt-offenen Flair und dem erschwinglichen urbanen Leben in der Stadt beruht. So wurde Sydney zum Anziehungspunkt für Reisende aus Europa, Amerika und Ostasien sowie für Wissensarbeiter, die ein optimales Gleichgewicht aus Karriere-chancen und Lebensqualität anstreben. Sehens-würdigkeiten wie das Opernhaus und der Strand *Bondi Beach* wurden mit großem Erfolg ver-marktet, während sich die Stadt auf Top-Events wie Mardi Gras und die Neujahrsfeierlichkeiten im Hafen konzentriert, um die soziale Kohäsion auszubauen und ein freundliches und tolerantes Image entstehen zu lassen.

## Bevölkerungsdynamik und demografische Vielfalt

Von den ersten europäischen Siedlern, die vor 200 in die Stadt kamen bis zu den erst kürzlich Zugewanderten ist Sydneys Geschichte mit Einwanderung verbunden. Die verschiedenen Phasen der Zuwanderung haben für eine große Bandbreite an Fähigkeiten, Sprachen und Kulturen gesorgt, die heutzutage dazu beitragen, dass Sydney ‚international als lebendige und weltoffene Stadt‘<sup>77</sup> anerkannt ist. Sydney ist durch die vielen Kontakte mit Zuwanderern, Bewohnern, Besuchern und Geschäftsleuten aus Ostasien, insbesondere aus China, Korea und Japan „asiatischer“ als jede andere australische Großstadt.

Eine große Zahl von Zuwanderern aus Italien, Griechenland und Osteuropa ließ die Einwohnerzahl zum ersten Mal über 2 Millionen ansteigen. Gruppen von Zuwanderern haben seitdem mehrere Bezirke der Stadt kolonialisiert, unter anderem Leichhardt (Italiener), Lakemba (Libanesen), Redfern (Griechen) und Marrickville (Portugiesen). In der jüngeren Geschichte führte das Ende des Vietnamkrieges zu neuen Zuwanderungsmustern aus Südostasien.

**Aus der Volkszählung von 2006 ergibt sich, dass nahezu 35 % der 4,5 Millionen Einwohner von Sydney nicht in Australien geboren wurden.**

Zur jüngsten Generation von Zuwanderern zählen derzeit viele Briten (13 %) und Chinesen (8 %). Darüber hinaus zieht nach wie vor eine beträchtliche Anzahl von Zuwanderern mit starken familiären Bindungen nach Australien, beispielsweise aus dem Libanon und aus Griechenland. Prognosen besagen, dass die Zuwanderung in hohem Maße zum künftigen

<sup>77</sup> City of Sydney (2009): The Cultural Diversity Strategy (2008-2011)

Wachstum der Stadt beitragen wird. Bis Mitte 2030 rechnet man mit einer Einwohnerzahl von 6 Millionen.

## Präsenz globaler Unternehmen

Die Konnektivität der Stadt, ihre hohe Lebensqualität und ein verhältnismäßig niedriger Konkurrenzdruck auf dem eigenen Kontinent machen Sydney zu einem attraktiven Standort für multinationale Unternehmen. Sydney verfügt über eine etablierte Infrastruktur, die auf angemessene Weise mit globalen Strömen von Menschen, Kapital, Informationen und Gütern umgehen kann, um den Anforderungen von Großunternehmen zu genügen.

Sydneys Anziehungskraft auf globale Unternehmen ist gewachsen, seit sich die Stadt zu einer ‚postindustriellen Servicestadt‘ entwickelt hat. Sie ist Australasiens wichtigstes Finanzzentrum und eines der wichtigsten Finanzzentren im asiatisch-pazifischen Raum. Die Stadt liegt in einer günstigen Zeitzone, die den Börsenschluss der Märkte in den USA und die Öffnung der Londoner Märkte überbrückt. Sie bietet außerdem einen qualitativ hochwertigen Standort für Büros in einer global vernetzten Stadt zu günstigeren Preisen als vergleichbare Städte weiter nördlich, z. B. Seoul, Tokio, Hongkong und Singapur. Die Kosten für hoch qualifizierte Arbeitnehmer sind ebenfalls sehr wettbewerbsfähig. Aufgrund dieser Faktoren hat sich nahezu die Hälfte der regionalen Hauptsitze multinationaler Unternehmen in Australien angesiedelt.<sup>78</sup>

Sydney profitiert seit Kurzem von der Lage der Stadt in einer Zeitzone, die für globale Wirtschaftsaktivitäten immer mehr an Bedeutung gewinnt. Während China und Ostasien sich zu den zentralen Kräften der Weltwirtschaft entwickeln, kann Sydney in derselben Zeitzone ebenfalls auf Expansion hoffen.

In der Vergangenheit agierte Sydney für Unternehmen mit Hauptsitzen in den USA und Europa als Sprungbrett in die asiatische Region. Nun entwickelt sich die Stadt für chinesische Unternehmen, Investoren und Manager auf ihrem Weg in die globale Wirtschaft als Sprungbrett nach außen.

Aufgrund dieser Entwicklungen hat eine Reihe von chinesischen Banken in den letzten Jahren in Sydney ihren regionalen Hauptsitz eröffnet. Chinesische Städte wie Shenzhen haben ebenfalls Handelszentren in Sydney eröffnet und chinesische Unternehmen investieren im großen Stil. Diese starke und wachsende Anbindung hat für die Widerstandsfähigkeit von Sydneys Wirtschaft gesorgt, durch die die Stadt den ersten Auswirkungen der globalen Finanzkrise trotzen und sich schneller wieder erholen konnte, als dies normalerweise möglich gewesen wäre, wenn die Stadt wirtschaftlich nach wie vor von ihren traditionellen Partnern USA und Europa abhängig gewesen wäre.

## Investitionen aus dem Ausland

Die Ausrichtung der Olympischen Spiele im Jahr 2000 hat die Auslandsinvestitionen des letzten Jahrzehnts nachhaltig beeinflusst. Mit der Bewerbung als Austragungsort strebte die Stadt eine verstärkte Internationalisierung, langfristige Werbevorteile und neue Investitionsprojekte aus dem Ausland an.<sup>79</sup> Der Prozess der Ausrichtung der Olympischen Sommerspiele setzte öffentlich-private Überlegungen in Gang, auf welche Weise für Sydney als Wirtschaftsstandort geworben werden sollte. Das Ergebnis war die Initiative *Investment 2000* mit dem Ziel, Unternehmen zu Investitionen und zur Einrichtung von Niederlassungen in Sydney zu motivieren.

<sup>78</sup>City of Sydney (2010): Sydney at a Glance, <http://www.cityofsydney.nsw.gov.au/AboutSydney/CityResearch/AtAGlance.asp>

<sup>79</sup>Yawei Chen and Marjolein Spaans (2009), 'Mega-event Strategy as a Tool of Urban Transformation: Sydney's Experience', [http://www.ifou.org/conferences/2009delft/proceedings/2%20The%20New%20Urban%20Economy/A006\\_Chen\\_Yawei\\_Spaans\\_Marjolein\\_Megaevent%20strategy%20as%20a%20tool%20of%20urban%20transformation.pdf](http://www.ifou.org/conferences/2009delft/proceedings/2%20The%20New%20Urban%20Economy/A006_Chen_Yawei_Spaans_Marjolein_Megaevent%20strategy%20as%20a%20tool%20of%20urban%20transformation.pdf)

Sydney liegt im globalen Vergleich bei der Anziehung von Auslandsinvestitionen zwar nicht in der Spitzengruppe, hat jedoch weit reichende und ausbaufähige Verbindungen zu asiatischen Wachstumsmärkten. Die Stadt verfügt über etablierte Büros zur Wirtschaftsförderung in China, den Vereinigten Arabischen Emiraten und in Indien. Sydney kann von der Ausweitung verschiedener Freihandelsabkommen profitieren. Australien befindet sich diesbezüglich zurzeit in unterschiedlichen Verhandlungsstadien mit China, Malaysia, Japan, dem Golfkooperationsrat, ASEAN (zusammen mit Neuseeland), Indonesien, Korea und Indien.

### Offen für Zuwanderung

Akteure auf staatlicher und innerstädtischer Ebene sind nach wie vor der Überzeugung, dass ein offener, global ausgerichteter Ansatz von entscheidender Bedeutung für eine wirtschaftlich und sozial nachhaltige Weiterentwicklung Sydneys ist.<sup>80</sup>

Bisher war die Stadt ein positives Vorbild für Offenheit. Die Hälfte aller internationalen Besucher Australiens und zwei Drittel aller Geschäftsreisenden kommen nach Sydney.<sup>81</sup> Sydney verzeichnete in der jüngeren Vergangenheit nicht nur eine Nettozuwanderung aus anderen Städten Australiens. Rund 40 % der Arbeitnehmer in der Stadt wurden im Ausland geboren. Rund ein Viertel der Gesamtbevölkerung spricht zuhause eine andere Sprache als Englisch.<sup>82</sup>

Die Stadt engagiert sich außerdem sehr stark für einen positiven Empfang von Neuankömmlingen. Das chinesische Neujahrsfest in Sydney, bei

denen chinesische Darsteller und andere Künstler auftreten, gilt als größte Festveranstaltung dieser Art außerhalb des asiatischen Kontinents. Die Stadt hat außerdem eng mit der australischen Regierung zusammengearbeitet, um den Austausch mit führenden chinesischen Köpfen aus Wirtschaft und Politik – unter anderem auch mit städtischen Vertretern – durch gegenseitige Besuche zu fördern. Diese Entwicklung ist aufgrund der Bedeutung von Städten für die chinesische Regierungsführung von großer Wichtigkeit, und der Bürgermeister von Sydney genießt in China einen guten Ruf.

Gleichzeitig lebt der größte Anteil chinesischer Studierender in Australien in Sydney, und eine bedeutende und stetig wachsende Zahl von Zuwanderern aus China siedelt sich in der Stadt an. Diese Vielfalt leistet nicht nur einen wertvollen Beitrag zu neuem Gedankengut und Innovationen. Die kulturelle Vernetzung schafft außerdem neue Möglichkeiten zur künftigen Ausweitung wirtschaftlicher Kontakte und für eine größere Offenheit.

Auch wenn Sydney unzweifelhaft von großer Offenheit geprägt ist, so gibt es doch einige Hinweise darauf, dass die Stadt mit wachsender ethnischer und kultureller Vielfalt weniger offen für internationale Zuwanderer wird. Ursache hierfür ist das wachsende sozioökonomische Ungleichgewicht und ein Mangel an bezahlbarem Wohnraum.<sup>83</sup> Es kommen jedoch nach wie vor neue Zuwanderer in die Stadt, die sich positiv auf die kulturelle Vielfalt und die wirtschaftliche Produktivität der Stadt auswirken.

<sup>80</sup>City of Sydney (2008): Sustainable Sydney: 2030, <http://www.cityofsydney.nsw.gov.au/2030/documents/2030Vision/2030VisionBook.pdf>

<sup>81</sup>City of Sydney (2010): Sydney at a Glance, <http://www.cityofsydney.nsw.gov.au/AboutSydney/CityResearch/AtAGlance.asp>

<sup>82</sup>City of Sydney (2007): Baseline Indicators Working Paper, [www.cityofsydney.nsw.gov.au/2030/documents/1670cosdata03\(BaselineWorkingPaper\)August.pdf](http://www.cityofsydney.nsw.gov.au/2030/documents/1670cosdata03(BaselineWorkingPaper)August.pdf); City of Sydney (2010): Sydney at a Glance, <http://www.cityofsydney.nsw.gov.au/AboutSydney/CityResearch/AtAGlance.asp>

<sup>83</sup>City of Sydney (2008): Sustainable Sydney: 2030, <http://www.cityofsydney.nsw.gov.au/2030/documents/2030Vision/2030VisionBook.pdf>

Die Stadt Sydney hob 2009 bei der Überprüfung ihrer Cultural Diversity Strategy 2008-2011 hervor, dass die Dynamik und Vielfalt der Stadt ‚keine Zufallsprodukte sind... Die Stadt Sydney und alle, die in dieser Stadt leben und sie besuchen, profitieren von der kontinuierlichen Arbeit an der Entwicklung und Verfeinerung politischer Richtlinien zur Inklusivität, sozialen Gerechtigkeit und einer produktiven Diversität.’

*Die Stadt Sydney setzt sich sehr stark für die positive Gestaltung und die Optimierung unserer kulturellen Vielfalt ein. In einem lokalen Bezirk, in dem einer von drei Bewohnern im Ausland geboren wurde, erkennt die Stadt ihre Verantwortung sicherzustellen, dass ihre politischen Grundsätze und ihr Angebot an Dienstleistungen kontinuierlich verbessert werden, um den Bedürfnissen der Allgemeinheit entgegenzukommen.’*

**City of Sydney (2009)**

## Fallstudieninitiative

### The Cultural Diversity Strategy 2008-2011

Unter der Oberfläche der unbeschwerten Weltoffenheit Sydneys verbergen sich Bereiche, die von langjährigen Spannungen zwischen der anglo-keltischen Bevölkerungsmehrheit und anderen ethnischen Gemeinschaften geprägt sind. Der Prozess des Dialogs und der Stärkung der jeweiligen Akteure dieser Gemeinschaften ist von großer Bedeutung. Die Cultural Diversity Strategy 2008-2011 dient als Entwurf für den mittelfristigen positiven Umgang und die Unterstützung der innerstädtischen kulturellen Vielfalt. Die Strategie beinhaltet sechs Kernziele,

die einen positiven Umgang mit Vielfalt, den Ausbau der Partizipation auf kommunaler Ebene und in den lokalen Gemeinschaften, ein verbessertes Angebot öffentlicher Dienste für Zuwanderer und soziale Nachhaltigkeit fördern sollen. Die Strategie erkennt ‚den bedeutenden Beitrag’ an, den ‚die jeweiligen Wellen von Zuwanderern und Flüchtlingen für ihren lokalen Regierungsbezirk und das gesamte Land geleistet haben und weiterhin leisten.’ Die Strategie setzt sich für eine stärkere Zielorientierung und Kohärenz im Umgang mit ethnischer und kultureller Vielfalt ein.

### Geschichte, Hintergründe und Vision

Die Strategie wurde als Ergänzung bereits bestehender städtischer Unternehmens- und Planungsprozesse entwickelt. Zu Beginn wurden 2006 im Rahmen einer multikulturellen Studie Initiativen zur Unterstützung ethnischer und kultureller Vielfalt unter die Lupe genommen. Nach ausführlicher Rücksprache wurde die Strategie 2008 der Öffentlichkeit mit dem Ziel vorgestellt, für die Stadt hinsichtlich Inklusion und Reaktionsfähigkeit eine Führungsrolle zu entwickeln.

Die Strategie ist eine hervorragende Ergänzung zu dem umfassenden nachhaltigen Entwicklungsplan *Sustainable Sydney 2030*. Es wird ein grünes, global orientiertes und gut angebundenes städtisches Umfeld für Sydney angestrebt. Das verbindende Thema konzentriert sich auf die Herausforderung der Zuwanderung und plant eine von ‚Vielfalt geprägte und inklusive Stadt’ mit größerer Handlungsfähigkeit, einem ‚zunehmenden Anteil an bezahlbarem Wohnraum’, ‚einem verbesserten Zugang zu Angeboten für die jeweilige Gemeinschaft’ und einer ‚engagierten Partizipation durch künstlerische Ausdrucksformen, Performance, Events und Festivals<sup>84</sup>’.

<sup>84</sup>City of Sydney (2009): The Cultural Diversity Strategy (2008-2011); City of Sydney (2008): Sustainable Sydney: 2030, <http://www.cityofsydney.nsw.gov.au/2030/thevision/Default.asp>



**Kernziele der Cultural Diversity Strategy 2008-2011**

**positive  
Hervorhebung  
und  
Wertschätzung  
ethnischer und  
kultureller Vielfalt**

- Entwicklung und Unterstützung von Großveranstaltungen zur Förderung der ethnischen und kulturellen Vielfalt
- Präsentation der ethnischen und kulturellen Vielfalt der Stadt bei städtischen Imagekampagnen, Kunstwerken und Dokumenten
- aktive Beteiligung an staatsbürgerlichen Zeremonien – Förderung des Geschichtsbewusstseins durch das City History Programm der Stadt
- Förderung des Kulturerbes der Aborigines und der Torres Strait Islander in einer kulturell vielfältigen Gemeinschaft

**Partizipation und  
Vernetzung**

- Entwicklung einer multikulturellen Kommunikationsregelung
- leichter Zugang zu Dolmetschdiensten
- Einstellung und strategischer Einsatz bilingualer Mitarbeiter
- Bereitstellung barrierefreier Kommunikationsmedien / Veranstaltungsorte; Durchführung inklusiver Beratungen

**ein reaktions-  
fähiges Dienst-  
leistungs- und  
Unterstützungs-  
angebot**

- Konzentration auf die Bereitstellung von Fördermaßnahmen für kulturell und sprachlich vielfältige Gemeinschaften
- ein inklusives Bibliotheksangebot
- Stärkung der Inklusivität von Kerndiensten, Planungs- und Designaktivitäten
- Trainings- und Vernetzungsangebot für multikulturelle Gruppen zur Entwicklung von Kapazitäten in eigenverantwortlicher Governance

**eine inklusiver  
Stadtrat**

- Sicherung inklusiver Entscheidungen durch Überarbeitung von Abläufen
- Einstellung multikultureller Experten als wichtige Ressource für die Gemeinschaft und die Stadt
- Einrichtung eines ständigen multikulturellen Beratungsgremiums, das für Feedback verantwortlich ist
- Entscheidungen zu Fragen ethnischer und kultureller Vielfalt werden evidenzbasiert und auf der Grundlage von Datenerhebungen getroffen.

**Führung und  
Befürwortung**

- positive Hervorhebung der Vorteile kultureller Vielfalt sowie Engagement für Flüchtlinge / Asylsuchende bei nationalen Foren wie dem Council of Capital City Lord Mayors
- Vernetzung mit verschiedenen Regierungsebenen

**Erhaltung der  
globalen Stadt**

- Verbesserung des gesamten städtischen Angebots und der Sicherheit der Stadt durch den städtischen Sozialplan
- Ermunterung verschiedener Wirtschaftsbereiche, sich auf ihren Unternehmenserfolg und eine inklusive Haltung zu konzentrieren
- Werbung für Sydney als Topdestination für Touristen durch Hervorhebung von Vielfalt als Stärke
- Darlegung der Vorteile ethnischer und kultureller Vielfalt sowie der Präsenz ausländischer Studierender für die Wirtschaft und den Arbeitsmarkt

## Zusammenfassung - Cultural Diversity Strategy Action Plan 2008–2011<sup>85</sup>

Eine entscheidende Ergänzung der neuen Strategie ermöglicht Zuwanderern durch Vermittlung wichtiger Fähigkeiten, zu einem früheren Zeitpunkt als bisher effektiver auf lokaler und nationaler Ebene mitzuwirken. Gemeinschaften von Minoritäten verstehen Regierungssysteme und deren Funktionsweise in der Praxis häufig nur unzureichend. Die Entwicklung neuer Fähigkeiten ermöglicht es den Menschen, sich in ihrem jeweiligen Umfeld evidenzbasierter zu engagieren. Die Stadt argumentiert, dass die Gemeinschaft der Zuwanderer an Einfluss gewinnen und ein effektiver Partner für die urbane Regierungsführung werden wird, indem sie sich klar und selbstbewusst positioniert, um sich an einem echten Dialog der Interessengruppen zu beteiligen.

### Die Rolle der lokalen Regierung

Ein multikultureller politischer Ansatz ist in der Gesetzgebung festgeschrieben. Das Gesetz *Community Relations Commission and Principles of Multiculturalism Act 2000* (Novelle von 2003) legt vier Leitlinien des Multikulturalismus fest, an die sich die Führungspersonlichkeiten jeder

Behörde und jeder Ratsversammlung halten müssen. Diese vier Leitlinien werden in der Folge vorgestellt:

Laut der *Cultural Diversity Strategy 2008-2011* werden diese Prinzipien durch die Entwicklung eines Sozialplanes als Reaktion auf soziale / gemeinschaftliche Planungsrichtlinien und Regelungen der Managementplanung des Local Government Act 1993 und weiterer Richtlinien in diesem Zusammenhang umgesetzt.

Die Sozialpolitik der Stadt Sydney wurde 2006 für einen Zeitraum von vier Jahren eingeführt. Die *Cultural Diversity Strategy* ist eine Ausweitung dieser Strategie und setzt die entsprechenden politischen Leitsätze und Funktionen um, die von ihr definiert werden und ermöglicht zusätzlich eine zielorientierte und konzentrierte Kontaktaufnahme mit Menschen unterschiedlicher kultureller und sprachlicher Herkunft.

### Aufbau auf Erfolgen

Die Strategie 2008-2011 erweitert und konsolidiert bestehende Initiativen. Das Strategieteam ist sich der Schwierigkeit bewusst, Erfolg konkret zu messen, da Beziehungen und Ver-

#### Leitsätze des Multikulturalismus<sup>86</sup>

<b>Leitlinie 1</b>	Jedem Einzelnen sollten die größtmöglichen Chancen eingeräumt werden, einen Beitrag zu allen Bereichen des öffentlichen Lebens zu leisten und sich an diesen Bereichen im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten zu beteiligen.
<b>Leitlinie 2</b>	Jeder Einzelne und alle Institutionen sollten die Kultur, Sprache und Religion anderer im Rahmen der Gesetzgebung und des institutionellen Rahmens in Australien – mit Englisch als Verkehrssprache - respektieren und ihnen einen Platz einräumen.
<b>Leitlinie 3</b>	Jeder Einzelne sollte die größtmögliche Chance erhalten, sich an relevanten Aktivitäten und Programmen zu beteiligen, die von der Regierung angeboten und gesteuert werden.
<b>Leitlinie 4</b>	Sämtliche Institutionen sollten anerkennen, dass linguistische und kulturelle Güter einer Bevölkerung eine wertvolle Ressource sind und diese Ressource fördern, um das staatliche Entwicklungspotenzial zu maximieren.

<sup>85</sup>City of Sydney (2009): The Cultural Diversity Strategy (2008-2011)

<sup>86</sup> ebd.

trauensverhältnisse innerhalb verschiedener Gemeinschaften ausgesprochen subtil sind. Das Team arbeitet an Verfahren zur Messung von Fortschritten. Die Stadt Sydney kann bereits eine Reihe von Erfolgen im Bereich kultureller Vielfalt verzeichnen. Hierzu zählen:

- **Das Programm *Living in Harmony*** In den Wochen vor dem *Harmony Day* (21. März) organisiert die Stadt zusammen mit lokalen Gruppen Konzerte, Vorträge zu kulturellen Themen, Filmabende, interkulturelle Führungen und Workshops zur Förderung des gegenseitigen Verständnisses und der Interaktion zwischen unterschiedlichen Gemeinschaften.
- **Dictionary of Sydney** Die Präsentation der Stadtgeschichte Sydneys online und durch weitere Medien bietet eine riesige Materialfülle mit Informationen über verschiedene ethnische und kulturelle Gruppen sowie Foren zur öffentlichen Diskussion, zu Bildungszwecken und zur Unterhaltung.
- **Bibliotheken** Umfangreiche Sammlungen von Büchern in mindestens neun verschiedenen Sprachen verschiedener Bevölkerungsgruppen werden von den städtischen Bibliotheken auf der Grundlage von Kundendaten und Kundenwünschen angeboten.
- **Programme zur finanziellen Förderung** Erweiterung des Angebots an Fördermitteln für eine Reihe von benachteiligten Bevölkerungsgruppen. Die Projekte haben sich zum Ziel gesetzt, den interkulturellen Austausch zu fördern.
- **Kulturelle Vielfalt bei der Belegschaft des Stadtrates** Bis Juli 2006 waren 25 % der städtischen Mitarbeiter außerhalb Australiens gebürtig. Die Stadt beschäftigt außerdem Experten für Diversität, beispielsweise einen *Multicultural Development Officer*.

## Implementierung

Für jedes strategische Kernziel wurde ein Plan zur Implementierung entwickelt. Jeder Bereich ist in spezifische Aktivitäten unterteilt. Hierzu zählt auch, welche Abteilung die Hauptverantwortung trägt, wie der zeitliche Ablauf geplant ist und welche Ressourcen zur Verfügung stehen. In den meisten Fällen erfolgt nach einem Jahr eine Auswertung und Weiterführung, während die Ressourcenaufteilung in der Regel über ein im Vorfeld autorisiertes Budget des Stadtrates erfolgt.

In Ergänzung zu einem Update am Jahresende hält ein Statusreport der Cultural Diversity Strategy zum Jahresende ‚die Leistungen der vergangenen 12 Monate‘ fest und entwickelt daraus einen neuen Handlungsplan für das kommende Jahr. In Zusammenarbeit mit dem *Multicultural Advisory Panel*, Mitarbeitern des Stadtrates und Interessenvertretern der Allgemeinheit werden Fortschritte anhand der vereinbarten strategischen Ziele überprüft. Man möchte dadurch eine Verbesserung des Serviceangebots erreichen und Diversität so optimal wie möglich unterstützen. Nach Ablauf des Jahres 2011 erfolgt eine unabhängige Auswertung der Implementierung der *Cultural Diversity Strategy*, die in die Planung der nächsten Phase einfließt.<sup>87</sup> Beispielsweise untersucht die Stadt, inwieweit die Planung des Wohnungsbaus und der Landnutzung Inklusion und Integration so wirkungsvoll wie möglich fördern kann.

Die Strategie zur Förderung kultureller und ethnischer Vielfalt sieht sich nach wie vor mit der Herausforderung konfrontiert, wie sie ihre Ressourcen am effektivsten einsetzen kann, wenn andere Agenden – vor allem eine nachhaltige Umweltentwicklung – über wesentlich mehr Mittel und eine größere organisatorische Tiefe verfügen. Ein Ansatz des Strategieteams ist eine große Beratungsinitiative für die gewählten Mitglieder des Stadtrates,

<sup>87</sup> ebd.

bei der die Bedeutung und die Leistungen der Planung ethnischer und kultureller Vielfalt mit dem Gedanken hervorgehoben wird, eine starke interne Unterstützung für die Zielsetzungen der Strategie zu erhalten. Diese Maßnahme beruht auf einer datenbasierten Analyse in Kombination mit lokalen Erfolgsgeschichten, die über eine gewisse Überzeugungskraft verfügen.

## Evaluation und Lektionen für andere Städte

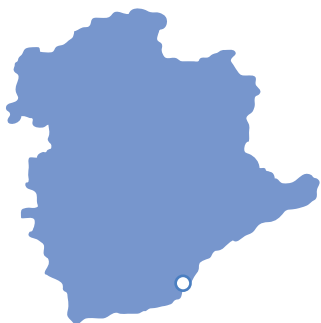
Die Cultural Diversity Strategy 2008-2011 stellt einen sehr nützlichen Rahmen zur Koordination und Förderung von Initiativen zur Unterstützung ethnischer Minoritäten in ganz Sydney zur Verfügung. Die lokale städtische Regierung vertritt hinsichtlich ethnischer und kultureller Vielfalt eine innovative Haltung und sieht die kontinuierliche Bedeutung interner und externer Beratungsaktivitäten. Sie hat erkannt, dass soziale Inklusion kein Selbstläufer ist und daraufhin ein Programm auf der Basis entwickelt, dass kulturelle Weltoffenheit durch umfangreiche Aktivitäten an der Basis entsteht. Vertrauensbildung und die Gestaltung aufrichtiger Beziehungen zwischen getrennten Gemeinschaften erfordert ein langfristiges und nachhaltiges Engagement. Die neue Diversity Strategy geht einen Schritt weiter als viele Inklusionsinitiativen und stellt umsetzbare Mechanismen bereit, um ethnische Gemeinschaften mit zusätzlichen Fähigkeiten auszustatten, damit sie sich auf wirkungsvolle Weise Gehör verschaffen können. Viele Programme zur Interessenvertretung von Gemein-

schaften ziehen nicht in Betracht, auf welche Weise Minoritäten ihre Bedürfnisse und ihre gemeinschaftlichen Botschaften kommunizieren.

Die wichtigsten Handlungsempfehlungen (Best Practice):

- **Integration findet innerhalb von Gemeinschaften und zwischen verschiedenen Gemeinschaften statt** – auch wenn diese Gemeinschaften aus Gruppen von Neuankömmlingen bestehen. Interkulturelles Lernen durch geteilte Erfahrungen ist ein wichtiger Schritt in Richtung soziale Kohäsion.
- Gemeinschaftliche **Zeitungen und andere gemeinschaftliche Medien** können eingesetzt werden, um die **ethnische und kulturelle Vielfalt verschiedener Mitglieder und Gruppen der Gemeinschaft vorzustellen**. Dies führt zu einem Zugewinn an Identität und einem Gefühl der Zugehörigkeit.
- **Die Zusammenführung von Gemeinschaften erfordert eine nachhaltige Investition an Zeit, Ausdauer und verfügbarem Raum.**
- Es ist wichtig herauszufinden, auf welche Weise die eigene Gemeinschaft Brücken zu einer anderen ethnischen Gemeinschaft des jeweiligen Bezirkes aufbauen kann. Dies kann durch eine gemeinsame Veranstaltung, eine Einladung zu einem Festtag einer Kulturgemeinschaft oder dem gemeinsamen Engagement für eine lokale Sache erfolgen.

Durch Konzentration auf die Rolle bestimmter Grundhaltungen in Verbindung mit persönlichen Fähigkeiten zeigt die Stadt Sydney, wie eine lokale Regierungsstrategie über eine rein statistische Haltung zur Inklusion hinauswachsen kann. Weiterreichende Fragen des Glaubens, Vertrauens und des Sozialkapitals werden in diesem Zusammenhang ebenfalls berücksichtigt. Um diesen profunden Fragestellungen entsprechend zu begegnen, sind eine intelligente Strukturierung und eine inklusive Arbeitsteilung die Schlüsselbotschaften aus Sydney.



# Barcelona

Barcelona liegt an der Küste im Nordosten Spaniens und im Herzen von Katalonien. Die Stadt mit ihren 1,7 Millionen Einwohnern ist der Inbegriff einer modernen olympischen Erfolgsstory. Nach einer umfassenden Stadterneuerung gilt Barcelona heute weltweit als innovative und selbstbewusste Hauptstadt für Medien, Künste, Bildung und Tourismus. Der Großraum Barcelona erstreckt sich über eine Fläche von 3.237 km<sup>2</sup>, wird von 3 Millionen Menschen bewohnt und ist somit eines der größten Ballungsgebiete Südeuropas.<sup>88</sup>

Die Entwicklung von Barcelona ist ein bemerkenswertes Beispiel dafür, wie eine Stadt sich innerhalb einer einzigen Generation neu definieren kann. Kommentatoren und Fachleute auf der ganzen Welt finden hier Inspiration, Beispiele von Best Practice und neu definierte Führungsrollen. Seit den 1980er Jahren hat sich Barcelona nach einer Zeit des Niedergangs durch Deindustrialisierung mit ausgeprägter Dynamik in den Bereichen Kultur und Entertainment eine Spitzenposition unter den Städten Europas erobert. Barcelona hat innerhalb von zwei Jahrzehnten den Prozess des Verfalls erfolgreich umgekehrt und neue Grünflächen

hinzugewonnen, das Zentrum der Stadt erneuert und neue Entertainment-Treffpunkte geschaffen. Die Ambitionen der städtischen Führungsriege und der strategische Ansatz auf dem Weg zur Weltstadt konzentrierten sich auf die Ausrichtung internationaler Events und Festveranstaltungen. Dadurch wurden dringend notwendige Investitionen in die Infrastruktur vorangetrieben. Die Olympischen Spiele sorgten für die Modernisierung der städtischen Bebauung und der Außendarstellung, wirkten sich bereichernd auf die urbane Landschaft aus und verbesserten die globale Konnektivität. In den letzten Jahren durchlief die Stadt mit großem Selbstvertrauen eine sehr ambitionierte Entwicklungsphase und nutzte ihre hohe Lebensqualität zur Positionierung als bedeutendes Wissenszentrum. Gegenwärtig gilt Barcelona als eines der mit Höchstgeschwindigkeit wachsenden Finanz- und Wirtschaftszentren und schafft eine beträchtliche Anzahl neuer Arbeitsplätze in unterschiedlichen Sektoren.

Barcelona muss sich nun einer Reihe von Anforderungen stellen, wenn die Stadt ihre Errungenschaften der letzten beiden Jahrzehnte konsolidieren möchte. Die Koordination städtischer Aktivitäten und die städtische Regierungsführung müssen verbessert werden, um die Attraktivität für Wirtschaftscluster zu maximieren. Um eine Weiterentwicklung der Marke Barcelona zu fördern, muss die Stadt die Allgemeinheit nach wie vor einbinden, um für den Tourismus Rahmenbedingungen zu schaffen, die auf lokale kulturelle Prozesse abgestimmt sind.

<sup>88</sup> Cahyadi, C and TenBrink, S (2004): Barcelona Metropolitan Economic Strategy, Global Urban Development

## ZENTRALE BEREICHE GLOBALER STÄRKE

---

### **Führungsrolle bei der urbanen Umgestaltung**

Das ‚Modell Barcelona‘ zur Reurbanisierung gilt weltweit als führend. Es ist ein politisches Vorbild für eine europäische soziale Demokratie, die von innovativen Stadtplanern, Architekten und politischen Führungspersonlichkeiten gelenkt wird.

---

### **Lifestyle und Markenimage**

Barcelona genießt durch die Erneuerung des Kultur-, Erholungs- und Freizeitsektors und die Verbesserung der Verkehrs- und Serviceinfrastruktur weltweit hohes Ansehen und die städtische Marke hat einen hohen Bekanntheitsgrad. Die herausragende Lebensqualität und die Erreichbarkeit des Lebens in der Stadt sind entscheidende Standortfaktoren für den Tourismus, für Investitionen und für hoch spezialisierte Unternehmen.

---

### **Kreative Innovation**

Die Stadt hat durch äußerst flexible kleine Unternehmen für die Entwicklung eines sehr erfolgreichen Kreativsektors gesorgt. Barcelona Activa hat in diesem Zusammenhang bei der wirtschaftlichen Diversifizierung und Professionalisierung die Vorreiterrolle übernommen.

---

### **Staatsbürgerliches Bewusstsein und Regierungsführung mit Blick auf das Gemeinwohl**

Seit der Modernisierung in Vorbereitung auf die Olympischen Spiele haben die innovativen Führungspersonlichkeiten von Barcelona städtische Infrastrukturprojekte unter Einbeziehung der Bürger organisiert und den Bürgern diese Projekte dadurch näher gebracht. Die unternehmerische Philosophie einer Stadt, die von einer ‚städtischen Bürgerschaft‘ getragen wird, hat bei der politischen Legitimierung umfassender Entwicklungsmaßnahmen eine Schlüsselrolle gespielt.

---

## ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE GLOBALE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

---

### **Fehlende städtische Koordination**

Barcelona verfügt über eine starke Führung und verfolgt ambitionierte Ziele, aber derzeit mangelt es bezüglich der Zukunftsplanung noch an Kohärenz und Einigkeit auf der städtischen Ebene. Zur Zusammenführung ungleicher und getrennter Projekte in kohärenten Programmen ist eine klarer definierte Koordination notwendig.

---

### **Unterentwickelte Konnektivität**

Um die bereits sehr ausgeprägte Unternehmensfreundlichkeit noch auszuweiten, muss die Anbindung an das europäische Hochgeschwindigkeitsschienennetz über Frankreich vorangebracht werden. Die Anbindung an das Luftverkehrsnetz muss möglicherweise ebenfalls einer Überprüfung unterzogen werden, da sich die Fluggesellschaft Iberia zu einer Bündelung der Aktivitäten in Madrid entschieden hat.

---

### **Eingeschränkte sprachliche und kulturelle Kapazitäten**

Barcelona verfügt als bilinguale Stadt über eine vorteilhafte Ausgangsposition. Im Vergleich zu anderen Wissenszentren wie Amsterdam und Zürich verfügt Barcelona jedoch nicht über eine so ausgeprägt multinationale linguistische Basis. Die Stadt würde davon profitieren, Englisch als Drittsprache stärker zu fördern.

---

<sup>89</sup> Saffron Brand Consultants (2009), ‚The Saffron European City Brand Barometer. Revealing Which Cities Get The Brands They Deserve.‘

Die Führung von Barcelona gilt als beispielhaft darin, sich auf eine gezielte Weiterentwicklung der Stärken der Stadt und die wirtschaftliche Positionierung zu konzentrieren<sup>90</sup> Die katalanische Hauptstadt hat sich im *European Cities Monitor von Cushman & Wakefield*, der die Attraktivität eines Wirtschaftsstandortes misst, von Platz 11 im Jahr 1990 bis 2009 auf Platz 4 vorgearbeitet. Die Untersuchung des Jahres 2009 ergab, dass Barcelona in der europäischen Wirtschaftswelt als die Stadt gilt, die sich am stärksten für die Optimierung und Weiterentwicklung der Stadt engagiert. Die Stadt wurde außerdem in den letzten beiden Jahren als bestes Lebensumfeld ausgezeichnet.<sup>90</sup> Barcelonas Ruf als Wirtschaftsstandort profitiert außerdem davon, dass sich mit der IESE eine der 20 besten Business Schools in der Stadt angesiedelt hat.<sup>91</sup>

In den letzten drei Jahrzehnten verzeichnete Barcelona mit der Entwicklung der Stadt zu einer Destination von Weltrang einen außergewöhnlichen Besucheranstieg. Allein im Zeitraum zwischen 1990 und 2005 hat sich die Zahl der Touristen verdoppelt. Bei den Flugreisen ist zwischen 1977 und 2007 ein beeindruckender Zuwachs von 650 % zu verzeichnen<sup>92</sup>.

## Globale Reichweite, Offenheit und internationale Anbindung

Das Engagement Barcelonas für mehr Offenheit und eine Internationalisierung der Stadt wird durch ihre Aktivitäten im Rahmen städtischer Netzwerke auf regionaler und auf globaler Ebene veranschaulicht.<sup>93</sup> Zwecks Ausbau der Zusammenarbeit auf regionaler Ebene hat die Stadt sich um Allianzen mit anderen Lokalregierungen bemüht. Auf globaler Ebene hat die städtische Regierung Barcelonas für die Satzung der *United Cities and Local Governments* (UCLG) eine wichtige Rolle gespielt. Es handelt sich um die erste Regierungsorganisation, die Internationalisierung tatsächlich fördert und den Hauptsitz in Barcelona hat.

Mitte der neunziger Jahre hatte Barcelona begonnen, das ‚Modell Barcelona‘ für eine strategische Stadtplanung auf lateinamerikanische Städte zu übertragen. Die städtischen Behörden von Barcelona richteten das iberamerikanische Zentrum für strategische Stadtentwicklung (CIDEU) als Netzwerk iberamerikanischer Städte ein, die sich für strategische Ansätze bei der nachhaltigen Entwicklung einsetzen. Ein Stadtrat von Barcelona leitet das CIDEU-Sekretariat

Das Führungsteam der Stadt sieht sich mit der Herausforderung konfrontiert, die Beliebtheit der Stadt als Touristendestination in die Zuwanderung ethnisch und kulturell vielfältiger, talentierter Bevölkerungsgruppen zu übersetzen. Der Stadtrat von Barcelona hat sich konstant darum bemüht, soziale Anliegen und wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit kompatibel zu gestalten, indem die Stadt die Zusammenarbeit sozialer Akteure und die Bürgerbeteiligung bei der Strategieentwicklung und -umsetzung hervorhebt. Zu diesem Ansatz gehört auch die inklusive Politik der Stadt in Bezug auf Diversität, soziale Aufstiegsmöglichkeiten und Internationalisierung.

<sup>90</sup> Cushman & Wakefield (2009), *European Cities Monitor 2009*, p.3

<sup>91</sup> [http://www.careerdynamo.com/mba\\_ww\\_ft\\_rank\\_2001.html](http://www.careerdynamo.com/mba_ww_ft_rank_2001.html)

<sup>92</sup> ETOA (2005), [http://www.etoa.org/Pdf/visit\\_britain\\_olympics\\_response.pdf](http://www.etoa.org/Pdf/visit_britain_olympics_response.pdf); [http://en.wikipedia.org/wiki/Barcelona\\_Airport#cite\\_note-stats2008-1](http://en.wikipedia.org/wiki/Barcelona_Airport#cite_note-stats2008-1)

<sup>93</sup> M. Salomon (2009), 'Local Governments as Foreign Policy Actors and Global Cities Network-Makers: The Cases of Barcelona and Porto Alegre', *GaWC Research Bulletin* 305

und der Hauptsitz der Organisation ist in der Stadt angesiedelt. Barcelona gilt also zu Recht als wichtiges Zentrum globaler Governance-Netzwerke<sup>94</sup>.

## Bevölkerungsdynamik und demografische Vielfalt

Seit dem Spitzenwert von 1,9 Millionen Einwohnern in den 1970er Jahren ist die Bevölkerungszahl von Barcelona gesunken. Nachdem die Bevölkerung stark zurückging und viele Bewohner die Stadt verließen, steigt die Bevölkerungszahl derzeit wieder an und lag im Jahr 2010 bei 1,7 Millionen. Ein Großteil der Erholung der Bevölkerungszahl ist auf die steigende Zahl von Neuankömmlingen während des letzten Jahrzehnts zurückzuführen. Zwischen 2001 und 2008 stieg die Zahl der Zuwanderer von knapp über 3 % auf 17 % der Gesamtbevölkerung der Stadt. Derzeit machen im Ausland geborene Zuwanderer mehr als 250.000 der städtischen Gesamtbevölkerung aus.

## Präsenz globaler Unternehmen

Seit den Olympischen Spielen im Jahr 1992 hat Barcelona eine beträchtliche Zahl internationaler Unternehmen angezogen – insbesondere in den Bereichen Industrie und hoch entwickelte Dienstleistungen. Die Region Katalonien verfügt über den größten Prozentsatz ausländischer Unternehmen in Spanien. 90 % dieser Unternehmen sind im Großraum Barcelona angesiedelt und mehr als die Hälfte aller japanischen, französischen, deutschen, nordamerikanischen, italienischen und holländischen Unternehmen in Spanien

haben sich in Katalonien niedergelassen – davon 80 % während der letzten zehn Jahre.<sup>95</sup>

Barcelonas Erfolg im Vergleich mit anderen großen (und konkurrierenden) Städten ist ausgesprochen eindrucksvoll. Zwischen 2003 und 2006 lag Barcelona im Weltvergleich bei den Ansiedlungen von Unternehmen aus dem Ausland an 38. Stelle. Mit dieser hervorragenden Leistung platzierte sich die Stadt noch vor Amsterdam, Toronto und Frankfurt<sup>96</sup>.

## Investitionen aus dem Ausland

Die Olympischen Spiele haben eine entscheidende Rolle für die Stärkung des weltweiten Ansehens von Barcelona als erneuerter Stadt gespielt, welche als Investitionsstandort gleichermaßen für etablierte Märkte und für Schwellenmärkte geeignet ist. Transnationale Investitionen haben im Zusammenhang mit dem Niedergang traditioneller Fertigungsindustrien und dem Schwerpunkt im Bereich Hochtechnologie immer mehr an Bedeutung hinzugewonnen. Barcelona gilt nun als Stadt mit ausgesprochen produktiven und wettbewerbsfähigen Humanressourcen sowie einer qualitativ hochwertigen Büro- und Telekommunikationsinfrastruktur. Zona Franca, der moderne zollfreie Industriehafen der Stadt, hat eine große Bandbreite transnational operierender Hersteller – insbesondere aus Japan – angezogen. Auf diese Weise nahm Barcelona während des letzten Jahrzehnts im gesamtspanischen Vergleich bei den ausländischen Direktinvestitionen mit insgesamt 20–25 % die Spitzenposition

<sup>94</sup> ebd.

<sup>95</sup> Ajuntament de Barcelona (2010): Barcelona Business: Foreign Investment, [http://w3.bcn.es/V44/Home/V44HomeLinkPI/0,3655,71420027\\_80835241\\_3,00.html](http://w3.bcn.es/V44/Home/V44HomeLinkPI/0,3655,71420027_80835241_3,00.html)

<sup>96</sup> LocoMonitor (2007), 'Top 50 Cities Ranked By Performance In Attracting FDI (2003-2006)',



ein. 2004 wurde Barcelona vom FDI-Magazin einstimmig zur *European City of the Future* gewählt, und 2010 lag Barcelona nach wie vor unter den ersten fünf Städten.<sup>97</sup> Die größten Hindernisse für weitere Investitionen sind begrenzte Fremdsprachenkenntnisse sowie Luftfahrt- und Frachtkosten.

### Offenheit für Zuwanderung

Die äußerst quirlige und gastfreundliche Stadt Barcelona verfügt über einen großen kulturellen Reichtum und zieht aus dem In- und Ausland viele Zuwanderer an. Die Stadt blickt auf eine Geschichte der Zuwanderung zurück. In den 1950er und 1970er Jahren wurden viele Menschen von der Industrie Barcelonas sowie von Produktionsaktivität in weiteren Bereichen angezogen<sup>98</sup>. Die Olympischen Sommerspiele 1992 warfen ein ausgesprochen positives Licht auf die Qualitäten der Stadt. Trotzdem stammten 2001 nicht einmal 4 % der Gesamtbevölkerung aus dem Ausland und der Massentourismus hatte die dauerhafte Zuwanderung überholt.<sup>99</sup> In der jüngeren Vergangenheit ist die ethnische und kulturelle Vielfalt der Stadt jedoch durch Neuankömmlinge aus Westeuropa, Lateinamerika und Ostasien rasant angestiegen. Die größten zugewanderten Bevölkerungsgruppen stammen aus Ecuador, der Dominikanischen Republik, Italien, Marokko, Argentinien, Pakistan und China.<sup>100</sup> In den Straßen der Stadt werden derzeit ungefähr 150 verschiedene Sprachen gesprochen.

Die Integration von Zuwanderern in die Wirtschaftswelt geschah bisher meist ad hoc, wurde jedoch bis zu einem gewissen Grad mit einer Reihe von Programmen durch Barcelona Activa gesteuert, um internationale Vernetzungen und unternehmerische Kapazitäten zu kanalisieren. Es wurden Zentren zur Wirtschaftsförderung eingerichtet, um Instrumente für Unternehmensgründungen anzubieten, zu neuen Projekten anzuregen und die Professionalisierung bei jungen Zuwanderern und anderen jungen Erwerbstätigen zu fördern. Nahezu ein Drittel der Unternehmer bzw. sind Zuwanderer. Damit ist ihr Anteil doppelt so hoch wie bei der übrigen Bevölkerung.<sup>101</sup>

Der Stadt fehlt jedoch ein umfassender Ansatz für den aus 34 Einzelbezirken bestehenden Großraum von Barcelona. Für die Innenstadt existiert eine implizite Strategie vernetzter Reaktionen der gesamten städtischen Regierung. Serviceleistungen für Zuwanderer werden angeboten, indem allgemeine Dienste an eine größere ethnische und kulturelle Vielfalt der Bevölkerung angepasst werden. Es sieht immer noch so aus, als schöpfe Barcelona die Vorzüge der Stadt nicht voll aus. Hohe Besucherzahlen bedeuten nach wie vor keine dauerhafte Ansiedlung von Zuwanderern. Angesichts der Umwandlung der Stadt hin zu einer wissensbasierten Wirtschaft ist die Einstellung talentierter Arbeitskräfte aus dem In- und Ausland für den Erfolg der Stadt von entscheidender Bedeutung. Die Lebensqualität der Stadt und ihre wirtschaftliche Vitalität sind nach wie vor im Hinblick auf die Anziehung neuer Zuwanderer die größten Pluspunkte.



<sup>97</sup> Ajuntament de Barcelona (2010): Barcelona Business: Foreign Investment

<sup>98</sup> Ajuntament de Barcelona (2010): Integrating urban model, undergoing constant transformation, ([http://w3.bcn.es/V44/Home/V44HomeLinkPI/0,3655,71420027\\_88677875\\_3,00.html](http://w3.bcn.es/V44/Home/V44HomeLinkPI/0,3655,71420027_88677875_3,00.html))

<sup>99</sup> Ajuntament de Barcelona (2006): BARCELONA EN XIFRES, ([www.bcn.es/estadistica/catala/dades/inf/guies/bcn.pdf](http://www.bcn.es/estadistica/catala/dades/inf/guies/bcn.pdf))

<sup>100</sup> Ajuntament de Barcelona (2006): Estructura de la població, <http://web.archive.org/web/20071221131647/http://www.bcn.es/estadistica/catala/dades/anuari/cap02/C0201090.htm>

<sup>101</sup> Cities of Migration (2010), 'Innovation, Entrepreneurship and Immigrants: Barcelona Activa', <http://citiesofmigration.ca/barcelonaactiva/lang/en/>



Zur Stärkung ihrer Offenheit muss Barcelona eine Reihe von Beschränkungen abbauen, die sich auf die dauerhafte Umsiedlung im Ausland geborener talentierter Arbeitskräfte negativ auswirken. Hierzu zählen mangelnde sprachliche Offenheit und eine fehlende klar definierte Zukunftsvision für die Stadt. Die Entwicklung einer neuen Strategie für den Großraum Barcelona in den Jahren 2009-10 hat diese Beschränkungen berücksichtigt und sich deren Abbau zum Ziel gesetzt.

## Fallstudieninitiative

### Porta22, Barcelona

Porta22 ist ein hervorragendes Beispiel für ein Serviceangebot, das allen Arbeitssuchenden in Barcelona zur Verfügung steht. Der Service wurde von Barcelona Activa, der städtischen Agentur für Wirtschaftsförderung entwickelt. Porta22 unterstützt Bewohner der Stadt beim Übergang von der Arbeitslosigkeit in die Erwerbstätigkeit und hilft Beschäftigten bei der Suche nach einer neuen Arbeitsstelle oder einer neuen Tätigkeit. Dieser spezialisierte Service zur beruflichen Förderung ist barrierefrei, objektiv, anonym und für alle Nutzer kostenlos. Auch wenn Porta 22 nicht speziell für Minoritäten konzipiert wurde, ist der spezielle Serviceansatz insbesondere für die wachsenden Gruppen von Zuwanderern in Barcelona eine große Unterstützung.

Barcelona hat sich in den letzten Jahrzehnten sehr rasch verändert. Das Markenimage der Stadt, die globale Positionierung und die wirtschaftliche Aktivität haben sich ebenfalls gewandelt. Die Produktionsstruktur und der Arbeitsmarkt von Barcelona haben sich zu strategischen Sektoren entwickelt, was zu einer steigenden Zahl neuer Berufe geführt hat, deren Bezeichnung man auf dem lokalen Arbeitsmarkt noch vor einigen Jahren kaum kannte. Der Stadtrat von Barcelona ermittelte eine wachsende Nachfrage bei der Berufsorientierung – nicht nur bei den einheimischen Bewohnern der Stadt, sondern auch bei Zuwanderern, die am Erfolg der Stadt teilhaben möchten. Porta22 wurde zur Stärkung beruflicher Fähigkeiten gegründet, so dass Zuwanderer und Einheimische gleichermaßen vom Wandel der Stadt Barcelona profitieren können.

## Geschichte, Zielsetzung und Aktivitäten

Porta22 wurde 2003 mit dem Ziel ins Leben gerufen, das berufliche Potenzial – oder Talent - jedes Einzelnen zu erkennen, das aus dem Zusammenspiel von Wissen, Fähigkeiten und Interessen besteht, und neue oder neu entstehende Beschäftigungen zu ermitteln, die für diese Personen besser geeignet sind.<sup>102</sup> Hochmoderne Serviceleistungen und Verfahren ,verbinden Menschen mit Arbeitsplätzen und helfen ihnen, die Anforderungen und die Ausrichtung unterschiedlicher Arten von Arbeit zu verstehen<sup>103</sup>.

Porta22 informiert interaktiv über den Arbeitsmarkt und ermöglicht es Nutzern gleichzeitig, ihre eigenen Fähigkeiten zu ermitteln und sie mit dem Arbeitsplatzangebot in der Stadt abzustimmen.

<sup>102</sup> Molero, A (2010): Personal Communication, Barcelona Activa

<sup>103</sup> OECD LEED Programme (2009): Promoting Entrepreneurship, Employment and Business Competitiveness, The Experience of Barcelona

Der Erfolg von Porta22 liegt in der effizienten Kombination von drei unterschiedlichen Formaten begründet: Eigene Nutzung von Inhalten und digitalen Ressourcen; Beratungsgespräche sowie ein umfassendes Programm mit Aktivitäten, beispielsweise Trainingsmaßnahmen und Workshops zum Ausbau beruflicher Fertigkeiten, für die Arbeitsplatzsuche und für berufliche Veränderungen.

Über Porta22 können individuelle Interessen ermittelt sowie Schlüsselkompetenzen und persönliche Fähigkeiten durch Selbsteinschätzung gemessen werden. Über einen digitalen Katalog stellt Porta22 außerdem viele freie Arbeitsplätze in der Stadt vor. Der so genannte Berufskatalog von Porta22 ist das Ergebnis kontinuierlicher Forschungsaktivitäten von Lab22, dem Back Office von Porta22 und seinem Wissensnetzwerk aus Universitäten, Berufsverbänden und Privatunternehmen.

Der Service ist nicht nur bei der Ermittlung möglicher Arbeitsplätze hilfreich. Die Analyse persönlicher Kompetenzen und Fähigkeiten ist außerdem eine ausgesprochen wichtige Methode, die dabei hilft, die eigene Leistungsfähigkeit weiterzuentwickeln und die Vermittelbarkeit zu erhöhen. Um diesen Prozess zu unterstützen, entwickelt und realisiert Porta22 Kurse zur Weiterentwicklung beruflicher Fähigkeiten, die täglich angeboten werden.

Porta22 arbeitet derzeit an der Entwicklung eines neuen Projektes, das sich mit persönlichen Fähigkeiten und deren Auswertung befasst. Dieses Projekt basiert auf einer Datenbank mit Lebensläufen und Qualifikationsprofilen der Nutzer von Porta22. Diese Datenbank bietet Privatunternehmen eine wertvolle Ressource bei der Suche nach Arbeitskräften.

## Nachweis der Wirksamkeit

Neuere Studien und verschiedene von Barcelona Activa vorgelegte Anhaltspunkte zeigen, dass Porta22 konkurrenzlos erfolgreich ist.

2009 legte eine Studie des LEED-Programms der OECD nahe, dass ‚das Porta22-System, mit seinen Zielen und der eindrucksvollen Informationsfülle weltweit einzigartig ist‘.<sup>104</sup>

Die Zahlen zum Engagement des Angebots sind gleichermaßen eindrucksvoll. Seit den Anfängen im Jahr 2003 wurde Porta22 von mehr als 100.000 Nutzern in Anspruch genommen. In der folgenden Tabelle sind die Zahlen von 2009 aufgelistet.

### Porta22 – Kontakte im Jahr 2009<sup>105</sup>

Art des Kontaktes	Anzahl
Einzelnutzer auf der Multimediaplattform	20.912
Persönliche Beratung	16.395
Teilnehmer an Gruppenangeboten der Multimediaplattform	21.574
Teilnehmer an Programmaktivitäten	15.232

## Unterstützung für Gruppen von Minoritäten und Zuwanderern

Laut Barcelona Activa richtet sich das Angebot nicht speziell an Minoritäten, unterstützt jedoch diese Gruppen in ganz besonderer Weise. Zahlen aus dem Jahr 2009 belegen, dass Porta22 von 4.095 Zuwanderern aus der Europäischen Union und von 2.235 Zuwanderern aus Ländern

<sup>104</sup> ebd.

<sup>105</sup> Barcelona Activa (2010): Porta22, <http://www.porta22.com/porta22/cat/>

außerhalb der Europäischen Union genutzt wurde. Diese Zahlen stehen für 12,6 % und 7,2 % der gesamten Zahl der Teilnehmer an Aktivitäten von Porta22. Von diesen Zuwanderern waren 60,2 % arbeitslos.

**Porta22 schlägt die Brücke zwischen Barcelonas Arbeitsmarkt im Wandel und der demografischen Struktur der Stadt.**

Dies geschieht auf verschiedene Weise:

- **Bessere Zugangsmöglichkeiten zu neuen Chancen und eine bessere Sichtbarkeit der Angebote.** Neue Beschäftigungsmöglichkeiten, die vorher nicht existierten oder ein verstecktes Dasein führten, werden nun durch Porta 22 neuen Gruppen innerhalb der städtischen Bevölkerungsstruktur zugänglich gemacht. Wie die OECD nahe legt, spielt Porta22 eine besonders wichtige Rolle für „Zuwanderer, die neu auf dem Arbeitsmarkt von Barcelona sind und Orientierungsbedarf haben“.<sup>106</sup>
  - **Ein offener und inklusiver Ansatz.** Porta22 ist offen für die Arbeit mit allen – seien es junge Universitätsabsolventen, qualifizierte Berufstätige oder aber Minoritäten oder marginalisierte Gruppen, beispielsweise Frauen oder Jugendliche, sowie mit qualifizierten Zuwanderern und Zuwanderern
- **Frühe Auswahl und Training.** Porta22 wendet sich insbesondere an junge Menschen, um sie beim Übergang vom Studium in das Berufsleben zu unterstützen. Die Inklusion verbessert sich durch eine frühzeitige Hilfe bei der Integration in den Arbeitsmarkt.
  - **Ein ausgezeichnetes und passendes Angebot.** Die Qualität und die Barrierefreiheit des kostenlosen und offenen Angebots von Porta22 und der problemlose Zugang zu diesem Angebot führen zu einer umfangreichen Nutzung der Serviceleistungen.
  - **Ein reaktionsfähiges und reflexives Serviceangebot.** Das Angebot ist ausgesprochen flexibel und dynamisch. Da Porta22 den Arbeitsmarkt und die Bevölkerungstrends in Barcelona genau beobachtet, kann das Angebot schnell und effektiv an eine neue Bedarfssituation – beispielsweise eine neue Gruppe von Zuwanderern in der Stadt – angepasst werden.

### **Förderung und Vermittlung von Englisch als Barcelonas dritter Arbeitssprache**

Porta22 arbeitet daran, Englisch neben Spanisch und Katalanisch als Arbeitssprache zu integrieren. Zu diesem Zweck bietet Porta22 nun eine englischsprachige Version der Kurse zur beruflichen Weiterbildung an. Auf diese Weise sollen neue Zuwanderer von Beschäftigungsmöglichkeiten in der Stadt erfahren und die Fähigkeiten erlernen, sich diese Arbeitsplätze zu sichern. Gleichzeitig werden die wichtigsten Inhalte von Porta22 in die englische Sprache übersetzt, was sich positiv auf die Zielsetzung von Porta22 auswirkt, die englische Sprache als dritte Sprache der Stadt zu fördern und zu integrieren.

<sup>106</sup> OECD LEED Programme (2009): Promoting Entrepreneurship, Employment and Business Competitiveness, The Experience of Barcelona

■ **Ein maßgeschneidertes Serviceangebot.**

Der individuell gestaltete Ansatz von Porta22 ermöglicht einen genauen Zuschnitt des Serviceangebots auf die speziellen Anforderungen der jeweiligen Nutzer. Die Mitarbeiter des Zentrums versuchen stets, die Nutzer optimal mit Unterstützungsmaßnahmen zu versorgen.

- **Anonymität.** Da das Angebot von Porta22 anonym genutzt werden kann, können Nutzer sich völlig barrierefrei über die Serviceleistungen und Angebote auf dem Arbeitsmarkt informieren.

Durch Kombination all dieser Faktoren hat sich Porta22 als wichtiges Instrument zur Realisierung der Zielsetzung Barcelonas erwiesen, den Arbeitsmarkt der Stadt für Zuwanderer attraktiv zu gestalten und sie entsprechend zu integrieren.

Laut Barcelona Activa ist der Erfolg von Porta22 auf die intensive Forschungsarbeit und deren Ergebnisse in Zusammenarbeit mit spezialisierten Institutionen zurückzuführen, aus denen sich das Wissensnetzwerk von Porta22 zusammensetzt. Das Programm orientiert sich an dem Vorbild der *Cité des Métiers*, die in den frühen 1990er Jahren in Paris als Teil der *Cité des Sciences* und der *Cité de l'Industrie* ins Leben gerufen wurde. Die finanziellen Mittel für Porta22 stellt Barcelona Activa zur Verfügung. 2007 lag das Gesamtbudget bei € 1,4 Millionen.<sup>107</sup>

Nach Angaben der OECD ‚ist es unwahrscheinlich, dass sich die Zuwanderung nach Barcelona direkt proportional zu den derzeitigen wirtschaftlichen Gegebenheiten und dem Angebot auf dem Arbeitsmarkt verlangsamen wird. Die Zahl der verfügbaren Arbeitskräfte wird demgemäß weiterhin durch internationale Zuwanderung ergänzt.‘<sup>108</sup> Somit wird das Serviceangebot von

Porta22, das Zuwanderer nutzen können, in den kommenden Jahren zur Förderung und Steuerung der ethnischen und kulturellen Vielfalt der Stadt noch an Bedeutung hinzugewinnen.

## Schlussfolgerungen

Eine Reihe allgemeiner Faktoren tragen zum Erfolg von Porta22 bei. Auch wenn viele dieser Faktoren nicht speziell auf die wirtschaftliche Inklusion von Zuwanderern und internationalen Talenten zugeschnitten sind, so sind sie doch in diesem Zusammenhang sehr wirkungsvoll:

- Porta22 hat neue und tatsächliche individuelle Anforderungen an die berufliche Laufbahn ermittelt. Vor der Einbeziehung von Porta22 konzentrierte sich die Stadt bei der Beschäftigung von Erwerbstätigen hauptsächlich auf Arbeitslosigkeit und Ausgrenzung vom Arbeitsmarkt. Durch Mitwirkung von Porta22 verlagerte sich der Schwerpunkt auf Beschäftigung, berufliche Weiterentwicklung sowie die Ermutigung zu selbstbewusstem und verantwortlichem Handeln.
- Porta22 hat sich mit Erfolg in eine ehemalige Domäne der beruflichen Weiterbildungseinrichtungen und Personalentwicklungsunternehmen vorgewagt. Das öffentliche Serviceangebot reagiert auf die Anforderungen des Privatsektors.
- Der innovative und attraktive Umgang mit der Arbeitsplatzsuche führt zu einer gleichermaßen positiven Wahrnehmung bei Zuwanderern und Einheimischen, Jung und Alt.
- Die präzise und gründliche Arbeit von Porta22 hat Verbindungen zu Privatunternehmen aufgebaut, die von Vertrauen und Selbst-

<sup>107</sup> OECD LEED Programme (2009): Promoting Entrepreneurship, Employment and Business Competitiveness, The Experience of Barcelona

<sup>108</sup> ebd.

bewusstsein geprägt sind. Auf diese Weise entstand eine intensivere Zusammenarbeit mit dem Projekt, die Porta22 ermöglichte, neue Inhalte und Trainingsmaßnahmen zu gestalten.

Künftig existieren weitere Möglichkeiten zum Ausbau und zur Vertiefung der Interaktion von Porta22 mit der Allgemeinheit:

- Einer der wichtigsten Entwicklungschancen ist die Stärkung des Internetauftritts von Porta22 durch ein umfassendes Online-Angebot der derzeit verfügbaren Dienste unter besonderer Berücksichtigung des Kernangebots. Zu diesem Zweck entsteht eine neue Website mit Ressourcen zur beruflichen Weiterentwicklung, die im letzten Quartal des Jahres 2010 starten soll.
- Gleichzeitig startet Porta22 mit dem neuen Service „Porta22’s Community“, der den Mitgliedern die Kontaktaufnahme mit Großunternehmen in der Stadt ermöglicht und neue berufliche Chancen eröffnet.

Die Implementierung dieses neuen Serviceangebots wird für eine konsolidierte Position von Porta22 sorgen.

## Lektionen

Während der bisher siebenjährigen Tätigkeit von Porta22 hat die Organisation viele Erkenntnisse gewonnen:

- Die Zusammenarbeit mit vielen Partnern im Bildungssektor ist von entscheidender Bedeutung. Dadurch entsteht eine direkte und produktive Verbindung zwischen dem verfügbaren Humankapital und dem Arbeitsmarkt, die einen wichtigen Beitrag zur allgemeinen Wettbewerbsfähigkeit der Stadt leistet.
- Offenheit für die Interaktion mit neuen Partnern ist nach wie vor ein entscheidendes Element des Projekterfolgs.
- Die kontinuierliche Beobachtung des Arbeitsmarktes durch Porta22 erhöht die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des Steuerungssystems zur Berufswahl. Dies ist insbesondere bei neuen und unvorhergesehenen Gegebenheiten wie der derzeitigen Finanzkrise unerlässlich.



# Los Angeles

Los Angeles ist eine der jüngsten Weltstädte und entwickelte sich im 20. Jahrhundert zur Welthauptstadt der Unterhaltung. In der Stadt selbst leben 4,1 Millionen Einwohner und der Großraum Los Angeles verzeichnete im Jahr 2007 eine Einwohnerzahl von 12,5 Millionen, die bis zum Jahr 2025 voraussichtlich auf 13,7 Millionen ansteigen wird. Los Angeles - Long Beach - Santa Ana zählt nicht nur zu den wichtigsten städtischen Ballungsgebieten der USA, sondern steht auch im weltweiten Vergleich auf Platz 11.

Die Großstadt Los Angeles mit ihrer ethnisch und kulturell vielfältig strukturierten Bevölkerung bietet infrastrukturelle Verbindungen mit Schwellenmärkten in Mexiko und den Pazifikanrainern sowie ein kulturelles Angebot von Weltklasse und verfügt somit über viele Elemente, die für den Status einer Weltstadt notwendig sind. Derzeit wird an einem ambitionierten Strategieplan

zur Entwicklung als ‚globale Hauptstadt‘ gearbeitet, die Wirtschaftsräume der asiatisch-pazifischen Region und in Lateinamerika mit den Vereinigten Staaten verbinden kann. Diese Strategie wird hauptsächlich durch das höhere Bildungswesen, den Unterhaltungssektor, Technologie, Logistik, Tourismus und den internationalen Handel getragen. Notwendige Veränderungen zur Verhinderung urbaner Zersiedelung sind bereits eingeleitet. Außerdem hat die Stadt einen umfassenden Plan zur Reduzierung ihres ökologischen Fußabdrucks entwickelt.

Die wichtigste Herausforderung für Los Angeles ist es, die Verkehrsüberlastung des Ballungsraums abzubauen und die starke Abhängigkeit vom Autoverkehr zu reduzieren, um gleichermaßen negative Auswirkungen auf Wirtschaft und Umwelt abzubauen. Ein Ungleichgewicht bei den Einkommen, steigende Wohnungskosten und Probleme mit der Bildung und den politischen Systemen behindern darüber hinaus die Wettbewerbsfähigkeit der Stadt. Die Stadt leidet unter einer Diskrepanz zwischen Einnahmen und Ausgaben und ermittelt derzeit, wie sie Einnahmen aus ihrer großen Anzahl vorhandener Aktivposten maximieren kann. Los Angeles muss außerdem einschneidende finanzpolitische Maßnahmen ergreifen, um die Dynamik der sozialen Struktur und der Infrastruktur zu wahren.

## SCHLÜSSELBEREICHE GLOBALER STÄRKE

---

### **Welthauptstadt des Films**

Eine unnachahmliche Kreativität und Exklusivität kann die Stadt verlässlich durch wirtschaftlich turbulente Zeiten steuern.

---

### **Beziehungen zu Schwellenmärkten**

starkes Wachstum der asiatischen Bankentätigkeit, etablierte Verbindungen mit den boomenden Pazifikanrainersaaten, Tor zur Westküste.

---

### **Anpassung an den Klimawandel**

Technologie zur Reinhaltung der Luft, ein starker Konsens zwischen führenden Persönlichkeiten aus Bürgerschaft und Politik zum Schutz der Umwelt hat zu innovativen Handlungen geführt.

---

### **Offenheit für Zuwanderung**

Los Angeles genießt den Ruf einer zugewanderungsfreundlichen Stadt und verfügt über eine Plattform zur optimierten Integration niedrig qualifizierter ausländischer Arbeitnehmer mit niedrigen Einkünften.

---

## ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE GLOBALE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

---

### **Abhängigkeit vom Auto**

In der Stadt herrscht die größte Verkehrsdichte in Nordamerika, welche sich ohne einschneidende politische Veränderungen verschlimmern wird.

---

### **Regierungsführung**

Die Stadt und ihr Umland sind institutionell nicht integriert, und trotz sehr strikter Einschränkungen bei der Finanzierung und der Abhängigkeit auf bundesstaatliche Unterstützung hat die Stadt trotzdem nicht alle verfügbaren Investitionsinstrumente ausgeschöpft, um die Einnahmen- und Ausgabenseite auszugleichen.

---

### **Kosten**

Die Preise für Häuser sind so hoch wie in jeder anderen globalen Stadt, die Infrastrukturkosten sind generell unerträglich hoch, und die Stadt ist nationalen und internationalen Investitionskrisen ausgesetzt.

---

### **Schulsystem**

Schulabgänger – insbesondere mit Migrationshintergrund – verfügen nur über unzureichende Qualifikationen und viele dieser Absolventen eignen sich nicht für Wissensberufe. Die städtische Regierung verfügt nur über begrenzte administrative und finanzielle Mittel und muss Bildungsreformen zentralisieren.

---



Los Angeles hat sich erst lange nach anderen großen US-amerikanischen Städten wie New York, Boston oder auch Chicago entwickelt, sollte jedoch trotzdem als ‚die erste amerikanische Stadt‘<sup>109</sup> bezeichnet werden. Während ältere US-amerikanische Städte zu einem großen Teil europäischen Einflüssen unterlagen, zeigt das Aufstreben von Los Angeles seit den 1920er Jahren den Prozess der schrittweisen ‚Enteuropäisierung‘ und Amerikanisierung. Los Angeles gilt jetzt als symbolische Hauptstadt einer Region, die amerikanische Kultur definiert.

Los Angeles wird manchmal als Metropole der ‚Minderheiten-Mehrheiten‘ bezeichnet, da die Hälfte der Bewohner der Stadt Latinos (die Zahl ist dreimal so hoch wie der US-amerikanische Durchschnitt) und über 10 % asiatischer Herkunft sind. Die stetig wachsende große Zahl der ethnisch und kulturell vielfältigen Bevölkerung von Los Angeles zählt zu den entscheidenden Vorteilen, durch die die Stadt ihre eigene Identität angesichts der negativen Publicity in den letzten Jahrzehnten neu formulieren möchte.

Das durch Zuwanderung entstandene Bevölkerungswachstum bedeutet für das Bildungssystem der Stadt eine notorische Belastung. Außerdem hat es zu rasant steigenden Kosten im Wohnungswesen und zu urbaner Ungleichheit und räumlicher Segregation geführt. In den historisch gewachsenen weißen Gemeinschaften und insbesondere der Westside von Los Angeles gibt es vor allem aufgrund der hohen Kosten für Wohnraum bisher nur eine geringfügige Integration anderer ethnischer Gemeinschaften. Außergewöhnlich reiche Vororte sind genauso Realität wie die Tatsache, dass nahezu 20 % aller Familien von Los Angeles in Armut leben.

Viele arbeitslose Zuwanderer sammeln sich in ehemaligen Industriegebieten. Der erwartete Zuwachs um bis zu fünf Millionen Menschen in den nächsten 20 Jahren bedeutet eine zusätzliche Belastung für die Landressourcen der Stadtregion und für die Fähigkeit, genügend neue Arbeitsplätze zu schaffen.

## Globale Ausrichtung, Offenheit und internationale Vernetzung

*„Das Paradoxe an der Situation ist, dass Weiße und Schwarze – aber insbesondere Weiße – immer isolierter leben. Was beunruhigend ist, ist der immer größer werdende Graben, der darauf hindeutet, dass es sich nicht um eine vorübergehende Phase handelt..... Für uns zeigte sich ein klar erkennbares Muster einer erneuten Segregation.“*

**Philip Ethington, Professor of History,**  
University of Southern California

## Bevölkerungsdynamik und demografische Vielfalt

Seit Ende des 19. Jahrhunderts hat sich Los Angeles mit einer hauptsächlich weiße Bevölkerung mit europäischen Wurzeln zu einer der Städte der Welt mit einer sehr hohen ethnischen Vielfalt entwickelt. Schon in den 1940er Jahren galt der Vorort Boyle Heights als eines der ersten und größten Vorzeigeprojekte multikultureller Harmonie in den USA. Dort lebte eine große Anzahl japanischer, jüdischer und mexikanischer Zuwanderer zusammen. In der heutigen Zeit ist Los Angeles eine diffuse kulturelle Mischung aus vielen hispanischen Latinos, Weißen ohne hispanische Wurzeln, Schwarzen und Afroamerikanern, Asiaten und Bewohnern der Pazifikanrainerstaaten sowie amerikanischen Ureinwohnern (Indianer). Nur ca. 30 % der Stadtbevölkerung von Los Angeles definiert sich als anglophon und

<sup>109</sup> R. Weinstein (1996), The first American city, in: A. J. Scott and E. W. Soaa (Eds) The City: Los Angeles and Urban Theory at the End of the Twentieth Century, pp. 22-46. Berkeley: University of California Press.

weiß, und weniger als 40 % sprechen zuhause die englische Sprache. 2008 waren nahezu 40 % der Bevölkerung der *Inner City* von Los Angeles (mit einer Gesamteinwohnerzahl von vier Millionen) im Ausland gebürtig – was knapp einem Vierfachen des nationalen Durchschnitts entspricht.<sup>110</sup> Ungefähr ein Viertel der 1,5 Millionen Zuwanderer kamen seit dem Jahr 2000 in die Stadt und betonten somit die neuerliche Anziehungskraft von Los Angeles. Insgesamt leben mehr als 4,3 Millionen Zuwanderer im Großraum Los Angeles, von denen 34 % im Ausland gebürtig sind.<sup>111</sup>

Etwas weniger als zwei Drittel (65 %) der im Ausland gebürtigen Bewohner der Stadt stammen aus Lateinamerika und mit 27 % machen in Asien geborene Zuwanderer einen Großteil der restlichen im Ausland gebürtigen Bevölkerungsgruppen aus. Eine kleinere Gruppe (6 %) hat sich aus Europa hier angesiedelt. Der Anteil der asiatischen Bevölkerungsgruppen ist im Großraum Los Angeles mit 34 % größer, was darauf hindeutet, dass die asiatischen Gemeinschaften im Laufe der Zeit aus der Innenstadt weggezogen sind. Die am meisten verbreitete Zweitsprache ist Spanisch. Über die Hälfte der spanischsprachigen Bevölkerung gibt an, Englisch nicht ‚sehr gut‘ zu sprechen was auf autarke Gemeinschaftsstrukturen hindeutet, die sich im Zentrum von Los Angeles entwickelt haben, wo Englisch für nahezu ein Drittel der Bevölkerung nicht als unentbehrliche Sprache gilt.<sup>112</sup> Mit Bezirken wie Chinatown, Koreatown, Little Armenia, Glendale (ebenfalls armenisch), Little Ethiopia und Thai Town haben sich verschiedene ethnische Enklaven gebildet.

Einer von zehn Bewohnern von Los Angeles ist entweder schwarz oder afroamerikanisch.

Von 1920 bis 1960 kamen die Afroamerikaner aus dem gesamten Gebiet der USA nach Los Angeles und die ethnischen Gruppen wuchsen mit rasanter Geschwindigkeit. Seit 1990 hat der Anteil der afroamerikanischen Bevölkerung in Stadtzentrum durch die Umsiedlung in Vororte dramatisch abgenommen. Latinos ziehen nun in vormals hauptsächlich von Afroamerikanern bewohnte Gebiete – insbesondere im Süden und im Zentrum von Los Angeles.

Die politische und kulturelle Haltung der Stadt zeigt diese allgemeine Vielfalt von Los Angeles. Der *Asian and Pacific Islander American Heritage Month* ist beispielsweise ein sehr engagiert geplantes Vorzeigeprojekt unter Leitung des Bürgermeisters, das den kulturellen Reichtum der Stadt zelebriert. Seit nahezu zwei Jahrzehnten ist die *LA County Human Relations Commission* federführend bei der Organisation des Cultural Diversity Month, mit dem Schwerpunkt des Potenzials und der Führungsrolle verschiedener Gemeinschaften. Das Bücherfestival der *Los Angeles Times* ist ein weiteres jährlich stattfindendes Event. Die renommierte Veranstaltung zeigt das wunderbare Mosaik verschiedener ethnischer Gruppen und Kulturen<sup>113</sup>.

Land	Anzahl der Unternehmen
Japan	1.413
Großbritannien	794
Frankreich	360
Deutschland	334
Kanada	278

<http://www.laedc.org/reports/FDI-2008.pdf>

<sup>110</sup>Tate Modern (2007), 'Diversity', [www.tate.org.uk/modern/exhibitions/globalcities/diversity.shtm](http://www.tate.org.uk/modern/exhibitions/globalcities/diversity.shtm)

<sup>111</sup> US Census (2010), 'Los Angeles city, CA,' <http://factfinder.census.gov/>

<sup>112</sup> ebd.

<sup>113</sup> Prolades (2010), 'Los Angeles Demographics', [http://www.prolades.com/glama/la5co07/demographics\\_2000.htm](http://www.prolades.com/glama/la5co07/demographics_2000.htm)

## Präsenz globaler Unternehmen

Als wichtigster Zugang der USA nach Lateinamerika und zu den Pazifikanrainern ist der internationale Handel ein wichtiger Bestandteil der Wirtschaftsaktivität von Los Angeles. Der wechselseitige Handel, der durch den Zollbereich von Los Angeles fließt, wird pro Jahr auf über \$ 300 Milliarden geschätzt. Die Handelskammer der Stadt befürwortet Freihandelsabkommen, um Unternehmen den Zugang zu internationalen Märkten zu ermöglichen. Die Häfen von Los Angeles und Long Beach fertigen nahezu 40 % aller Frachtcontainer ab, die in den Vereinigten Staaten ankommen. Doch während in Los Angeles 100 Generalkonsule und Handelsbeauftragte angesiedelt sind,<sup>114</sup> ist die Zahl der Niederlassungen globaler Unternehmen nicht besonders eindrucksvoll. Unternehmen in ausländischer Hand machen nur ca. 2 % aller Unternehmen des Privatsektors aus, auch wenn fast 10 % aller Arbeitnehmer des Privatsektors bei diesen Unternehmen beschäftigt sind.

Das Netzwerk Globalization and World Cities (GaWC) berichtet, dass Los Angeles 2008 hinsichtlich der globalen Konnektivität vom 9. Platz im Jahr 2000 auf den 15. Platz zurückgefallen war.<sup>115</sup> Die Stadt wurde auf dem GaWC-Index von Madrid, Frankfurt, Toronto, Brüssel und sogar Sao Paulo überholt.

## Investitionen aus dem Ausland

Bisher sind die Investitionen aus dem Ausland in Los Angeles nicht besonders ausgeprägt. Die Stadt tauchte im Zeitraum 2003-6 nicht unter den ersten 50 Städten auf, die neue Projekte ausländischer Firmen anzogen.<sup>116</sup> Investitionen im County Los Angeles stammen hauptsächlich aus der entwickelten Welt – vor allem aus Japan –, während Einzel- und Großhandelsunternehmen nach wie vor die wichtigsten Bereiche für Auslandsinvestitionen sind.<sup>117</sup> Japan ist im Hinblick auf Gehälter und die Gesamtzahl der Unternehmer der führende ausländische Investor im County Los Angeles.

Abgesehen von den wirtschaftlichen Beziehungen zu Japan entwickelt sich Los Angeles derzeit zum wichtigsten Zentrum für die Märkte der Pazifikanrainer jenseits von Japan. Die größten Investitionen aus Schwellenmärkten stammen in den letzten Jahren aus Taiwan und China. Beide Länder sind im Elektronik- und Bankensektor sehr stark vertreten. Weitere wichtige Investitionsquellen sind Südkorea (89) und Mexiko (57). Insgesamt stellen diese vier Länder an der Spitze der Investoren aus dem Ausland jedoch nur 8,9 % aller ausländischen Unternehmen, was auf einen Mangel an Durchdringung der Region mit Unternehmen aus Schwellenländern hindeutet.<sup>118</sup> Diese Entwicklung gilt als beunruhigend, da viele Arbeitsplätze mit mittleren Qualifikationsanforderungen in der Raumfahrt, der Fertigung und in hoch entwickelten Business Services in den letzten fünf Jahren verschwunden sind<sup>119</sup>.

<sup>114</sup> Los Angeles Area Chamber of Commerce, Chamber Voice Spring 2008 ([http://www.lachamber.com/clientuploads/voice/voice\\_spring08.pdf](http://www.lachamber.com/clientuploads/voice/voice_spring08.pdf))

<sup>115</sup> Peter J. Taylor and Rolee Aranya (2008), "A Global 'Urban Roller Coaster'? Connectivity Changes in the World City Network, 2000-2004", *Regional Studies*, Vol.42 (1),pp.1-16

<sup>116</sup> OCO Consulting (2008), 'What's new in OCO' [www.ocoglobal.com/publications/fdi\\_quarterly\\_issue\\_five.pdf](http://www.ocoglobal.com/publications/fdi_quarterly_issue_five.pdf)

<sup>117</sup> LAEDC (2008), 'Foreign Direct Investment In Los Angeles County Final Report', [www.laedc.org/reports/FDI-2008.pdf](http://www.laedc.org/reports/FDI-2008.pdf)

<sup>118</sup> ebd.

<sup>119</sup> Joel Kotkin (2008), 'Los Angeles is paying the price for mayor's focus on real estate', *CityMayors*, [www.citymayors.com/economics/us-la-economy.html](http://www.citymayors.com/economics/us-la-economy.html)

## Offenheit für Zuwanderung

Los Angeles und die Umgebung der Stadt wurden von Zuwanderern erbaut, die ihren Anteil an der kulturellen, wirtschaftlichen und sozialen Dynamik der Stadt haben. Führende Wirtschaftsleute erkennen an (und werden in ihrer Einschätzung von Daten unterstützt), dass Zuwanderer auf Arbeitssuche in den County Los Angeles kommen.

Tatsächlich ist ein großer Anteil der erwerbstätigen Bevölkerung im Ausland geboren. In der Altersgruppe zwischen 30 und 44 ist über die Hälfte der Bevölkerung des LA County im Ausland gebürtig, während es in der Altersgruppe zwischen 45 und 54 genau die Hälfte ist. In den jüngeren Altersgruppen der erwerbstätigen Bevölkerung (20 – 29 Jahre) sind hauptsächlich in Los Angeles geborene Bürger vertreten, aber hier findet sich gleichzeitig die höchste Konzentration der in jüngster Zeit Zugewanderten. Zuwanderer stellen einen bedeutenden Anteil der Bevölkerung von Los Angeles. Ihr Beitrag zur lokalen Wirtschaft ist insbesondere im Hinblick auf ihre Arbeitsleistung von entscheidender Bedeutung. Ohne Zuwanderer gäbe es einen Überschuss an Arbeitsplätzen. Los Angeles ist bei der Anzahl von Unternehmensneugründungen verschiedener ethnischer Gruppen und der Gründung größerer Unternehmen verschiedener ethnischer Gruppen landesweit führend.

Bis zum Jahr 2000 hatte sich Los Angeles zum wichtigsten Zugang für Zuwanderer entwickelt und New York vom Spitzenplatz verdrängt. Die im Ausland gebürtige Bevölkerung wuchs von ca. 23 % der Gesamtbevölkerung im Jahr 1980 auf 37 % zu Beginn des neuen Jahrtausends. Mexikaner stellen die größte Gruppe der im

Ausland geborenen Bevölkerungsgruppe, aber ihre relative Präsenz hat abgenommen. Vor dreißig Jahren lag der Anteil der Mexikaner bei 44,6 % aller Zuwanderer. In den letzten 10 Jahren ist diese Zahl auf 36,3 % abgesunken. Die Zahl der Zuwanderer aus Westeuropa und verschiedenen anderen lateinamerikanischen Staaten außer Mexiko hat ebenfalls abgenommen. Zuwanderer aus China, von den Philippinen, aus Guatemala, Korea, Armenien und Südasien stellen nun einen größeren Anteil als bisher. Sämtliche Auswirkungen dieser ethnischen und kulturellen Vielfalt zu erfassen und nicht mehr ausschließlich Programme für spanischsprachige Bevölkerungsgruppen zu entwickeln, stellt eine große Herausforderung für Serviceanbieter, Stadtplaner und andere an städtischen Prozessen beteiligten Gruppen dar.

## Fallstudieninitiative

### The Los Angeles Minority Business Enterprise Center (MBEC)

Das Zentrum wurde 1996 vom Business Expansion Network der University of Southern California (USC) ins Leben gerufen. Zielsetzung ist es, den Unternehmergeist von Einzelnen, Unternehmen und Organisationen innerhalb der lokalen Gemeinschaften von Los Angeles zu fördern und zu pflegen. Das Netzwerk nutzt das *Minority Business Enterprise Centre*, um Zugang zu Bildungsressourcen und technischen Ressourcen zu ermöglichen, die eine Ausweitung unternehmerischer Aktivitäten fördern und im gesamten County Los Angeles Arbeitsplätze zu schaffen.<sup>120</sup> Das US-amerikanische Department of Commerce

<sup>120</sup> Los Angeles MBEC (2010), <http://www.losangelesmbec.org/aboutus.htm>

finanziert das Projekt durch seine *Minority Business Development Agency (MBDA)*.

Das Zentrum stellt sich seiner klar formulierten und mutigen Aufgabe, den „Anteil der Partizipation von ethnischen Gruppen geführter Unternehmen am System der freien Marktwirtschaft durch Beratungsleistungen, den Zugang zu Marktchancen und ein spezialisierte Wirtschaftstraining zu erhöhen“<sup>121</sup>.

## Zielgruppe

Das Zentrum richtet sich mit seinen Unterstützungsmaßnahmen sehr klar an ein spezifisches Segment der Bevölkerung. Um diese Unterstützung in Anspruch nehmen zu können, müssen Interessenten die folgenden Kriterien erfüllen:

- Das Unternehmen muss zu mindestens 51 % einer ethnischen Minorität oder mehreren ethnischen Minoritäten gehören und entweder in Los Angeles oder im Ventura County liegen.
- Im Regelfall muss das Unternehmen Einnahmen in Höhe von \$ 500.000 oder mehr vorweisen und / oder über ein beträchtliches Startkapital verfügen und Managementenerfahrung nachweisen. Die Beurteilung dieser Kriterien liegt im Ermessen des *Minority Business Enterprise Centre*.

## Serviceangebot für Unternehmen im Besitz ethnischer Gruppen

Das Team des *LA Minority Business Enterprise Centre* besteht aus einer sehr gut ausgebildeten interdisziplinären Gruppe von Fachleuten mit großer Branchenerfahrung in einer Reihe von Sektoren. Das Zentrum bietet Beratung und Serviceleistungen in vier Hauptbereichen an:

## Beschaffungswesen

Unternehmen im Besitz von Minoritäten, kleine Unternehmen und Unternehmen im Besitz von Frauen sind per definitionem im Allgemeinen bei der Bewerbung um Großaufträge benachteiligt, die auf gesamtstaatlicher, bundesstaatlicher oder städtischer Ebene ausgeschrieben werden. Das Zentrum eröffnet diesen Unternehmen die Möglichkeit, sich zertifizieren zu lassen. Diese Zertifizierungen ermöglichen unterprivilegierten und von einer Minorität geleiteten Unternehmen, sich im Wettbewerb mit sehr viel größeren Unternehmen um staatliche, einzelstaatliche und städtische Ausschreibungen zu bewerben.

Um den Zertifizierungsprozess zu beschleunigen, die Zahl der Ablehnungen zu reduzieren und die Aufnahme der Unternehmenstätigkeit zu beschleunigen, bietet das Zentrum Seminare und Einzelberatungen an.

## Wirtschaftstraining

Das *L.A. Minority Business Enterprise Centre* ist sich dessen bewusst, dass eines der größten Hindernisse bei der Unternehmensgründung durch eine Minorität mangelnde wirtschaftliche Kenntnisse sein können. Somit bietet das Zentrum über einen Zeitraum von 8 bis 10 Wochen ein Programm mit Kursen und Seminaren (in englischer und koreanischer Sprache) an, das in unternehmerisches Denken und Handeln, wirkungsvolles Teammanagement, gesetzliche Rahmenbedingungen, Marketing (einschließlich Marktforschung, Analyse und Marktdurchdringung) Finanzierungsfragen, Budgetierung, Arbeitsprozesse, Wachstum und Kapitalquellen einführt.

Zu den gewünschten Resultaten des Programms zählen:

<sup>121</sup> ebd.

- Wissen – Einzelpersonen lernen, ihr Unternehmen richtig zu führen und zu vermarkten.
- Networking – Das Programm ermöglicht den Teilnehmern, andere ähnlich gesinnte Unternehmer in der Region kennen zu lernen und ein Unternehmernetzwerk zu gründen.
- Zertifikat – Zum Abschluss erhalten die Teilnehmer ein *Teilnahmezertifikat der University of Southern California*.

## Finanzierung

Das Zentrum verfügt über enge Kontakte mit traditionellen Kreditgebern (z. B. Banken) und innovativen Kreditgebern, z. B. revolvingende Kreditfonds, durch Auftragsfinanzierung und Debitorenfinanzierung (Factoring). Das Zentrum bietet in diesem Zusammenhang in erster Linie beratende Dienste an, hilft jedoch zusätzlich bei der Vorbereitung eines Kreditantrags, der im Auftrag des jeweiligen Unternehmens bei den kreditgebenden Partnern eingereicht wird. Dieser Schritt maximiert die Chancen auf eine Annahme des Kreditantrags.

Zur Beteiligungsfinanzierung verfügt das Zentrum über eine Liste von Kapitalbeteiligungsgesellschaften, Investmentbanken, privaten Investmentfonds und Business Angels, bei denen man sich um Investitionen bewerben kann.

## Beratung

Das Zentrum bietet eine Reihe hochwertiger Beratungsdienste an, die Unternehmen von Minoritäten Wachstum und Wettbewerb unterstützen. Zu diesem Serviceangebot zählen die Beratung hinsichtlich der Unternehmensstrategie und die Zusammenarbeit mit Studierenden einer Wirtschaftshochschule.

## Personal und strategische Partner

Das *LA Minority Business Enterprise Center* arbeitet mit einem ausgesprochen partnerschaftlich orientierten Ansatz. Ein Kernteam ist dafür zuständig, die unterschiedlichen Beziehungen zu steuern und Fachleute in den bereits genannten Bereichen als Ansprechpartner zur

### Strategische Unternehmensplanung

- Unterstützung der Unternehmen von Minoritäten durch Entwicklung langfristiger Strategien, die einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil herbeiführen
- Qualitativ hochwertige Businesspläne zur Vorlage bei Investoren, um Kredite und Beteiligungskapital für das Unternehmen zu generieren
- Unternehmens- und branchenspezifische Recherchen sowie allgemeine wirtschaftliche Recherchen in gebührenpflichtigen Datenbanken (z. B. Standard & Poors), die für die Unternehmen eine Ersparnis von mehreren tausend Dollar an Nutzungsgebühren bedeuten
- Geografische Informationssysteme (G.I.S.) für demografische Daten, die an Straßennamen, Postleitzahlen, Häuserblocks und Daten von Volkszählungen geknüpft sind. Die „Wirtschaftslandkarten“ ermöglichen den Firmen, neue Märkte für ihre Produkte leicht zu ermitteln, indem sie Wechselbeziehungen visuell darstellen.

### Studentische Projekte

- Unterstützung durch Studierende – Studierende der Wirtschaftshochschule USC Marshall School of Business werden verschiedenen Unternehmen für bestimmte Projekte zugeordnet. Zu diesen Projekten zählen Geschäftsplanung, Marketing, Change Management und allgemeine Beratung. Von den Studierenden wird eine praktische Mitwirkung im Unternehmen erwartet.

Verfügung zu stellen. Das Kernteam besteht aus dem Direktor, Beratern in Vollzeit und Teilzeit, einem Projektkoordinator und einem Projektassistenten. Zusätzlich setzt das MBEC ein erweitertes Team aus freiberuflichen Beratern nach Bedarf ein, um einem Unternehmen durch spezielle Trainingsmaßnahmen und Beratung zur Seite zu stehen. Dieses erweiterte Team arbeitet nicht im direkten Kontakt mit den Unternehmenskunden des Zentrums zusammen.

Darüber hinaus unterstützen die Beziehungen zu den strategischen Partnern des Zentrums das Kernteam und das erweiterte Team. Diese Partner genießen in ihren jeweiligen Bereichen einen ausgezeichneten Ruf und leisten ihren Beitrag durch Serviceangebote für die Unternehmenskunden und Informationen über Möglichkeiten der Beschaffung und Finanzierung. Eine Auswahl der Partner: Los Angeles Unified School District; USC Marshall School of Business; USC Supplier Diversity Service; Asian Pacific Revolving Loan Fund; East West Bank

## Auswirkungen

Seit der Gründung im Jahr 1996 hat das L.A. Minority Business Enterprise Centre (und die Vorgängerorganisation, das West Los Angeles County MBEC) über 1.200 lokale Unternehmen von Minoritäten bei Finanzierungs- und Beschaffungstransaktionen im Wert von mehr als \$ 140 Millionen unterstützt.

## Schlussfolgerungen und Lektionen

Diese Fallstudie ist ein sehr gutes Beispiel für einen flächendeckenden Ansatz zur Unterstützung von Unternehmern von Zuwanderern (kleine und mittlere Unternehmen). Dieser Ansatz bringt der städtischen Wirtschaft greifbare Vorteile durch neue Ideen, Fähigkeiten, Initiativen, Produkte und Kreativität. Die proaktive Inklusion neuer Gruppen in die Wirtschaftsaktivitäten einer Stadt, die normalerweise ausgeschlossen wären, wirken sich positiv auf Beschäftigungszahlen, Produktivität und unternehmerische Tätigkeit aus.

Das *Los Angeles Minority Business Enterprise Centre* zeigt, auf welche Weise man ethnisch und kulturell vielfältige Gruppen von Unternehmenskunden mit unterschiedlichen Anforderungen wirkungsvoll unterstützt. Ein Pool von Beratern kann zu diesem Zweck nach Bedarf herangezogen werden. Gleichzeitig verliert das Zentrum die Bedeutung des Networking nicht aus den Augen und strebt an, neue Zuwanderer untereinander und mit anderen Gruppen in der Stadt zu vernetzen, die für sie von Bedeutung sind, um Barrieren abzubauen und produktivere Formen der Zusammenarbeit zu fördern. Und schließlich versucht das Zentrum, Kenntnislücken der neuen Gemeinschaften durch Sprachunterricht und weitere Trainingsmaßnahmen zu schließen. Im Ergebnis hat sich dieser flächendeckende Ansatz als ausgesprochen wirkungsvoll erwiesen.

## 3. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

In dieser Publikation wird deutlich, dass eine Agenda, die sich mit ethnischer und kultureller Vielfalt, Integration und Inklusion befasst, für „offene“ Städte mehr als eine moralische Verpflichtung ist. Vielmehr ist eine solche Agenda aus unternehmerischer und gesamtwirtschaftlicher Sicht zwingend erforderlich. Unsere Untersuchung der Ansätze in fünf unterschiedlichen Städten zeigt, dass Diversität und Unterschiede bereichernd sind und auf positive Weise genutzt werden können, statt als negative Kostenverursacher behandelt zu werden.

In der Folge wird aufgezeigt, dass Umfang und Tiefe der jeweiligen Vorgehensweisen deutlich veranschaulichen, welche Bedeutung dem Management ethnischer und kultureller Vielfalt beigemessen wird und was ein erfolgreicher Ansatz bewegen kann. Alle Initiativen und Vorgehensweisen erfüllen eine bestimmte Mindestanforderung. Sie bieten einigen der am stärksten benachteiligten Gruppen der urbanen Gemeinschaft eine zielgerichtete Unterstützung und stärken ihre Position, damit sie ein glücklicheres, gesünderes und produktiveres Leben innerhalb der städtischen Gemeinschaft führen können. Im besten Fall wird Diversität innerhalb der Stadt und in Außenkontakten als realer und greifbarer Gewinn für die Stadt wahrgenommen und auf diese Weise kommuniziert.

**Ein kluger und innovativer Ansatz, der bereits vorhandene positive Kriterien ausweitet und darauf aufbaut, ermöglicht eine so vorteilhafte Nutzung der ethnischen und kulturellen Vielfalt einer Stadt, dass die Offenheit gegenüber internationalen Bevölkerungsgruppen und Zuwanderern zu einem Eckpfeiler der Wettbewerbsfähigkeit einer Stadt wird. Angesichts der immer größeren Mobilität und der ausgeprägten Wettbewerbsorientierung unserer modernen Welt werden Städte, die ihre Diversität positiv wahrnehmen, künftig sehr wahrscheinlich einen großen Nutzen aus dieser Haltung ziehen.**

### Was zeigen uns die Fallstudien?

Die folgenden zusammenfassenden Darstellungen veranschaulichen die Vielfalt der Maßnahmen, die für das Management ethnischer und kultureller Vielfalt sowie zur Förderung der Inklusion in Städten eingesetzt werden können:

#### **Abyssinian Development Corporation und Abyssinian Head Start Programme, New York City.**

Diese Fallstudie zeigt am Beispiel der *Abyssinian Development Corporation*, inwieweit ein professioneller Ansatz im unmittelbaren Kontakt innerhalb eines offensichtlich bedürftigen Bezirks über einen Zeitraum von 30 Jahren einen bedeutenden Wandel herbeigeführt hat. Außerdem wird am Beispiel



des Programms *Abyssinian Head Start* gezeigt, dass Bildungsprogramme und Maßnahmen für Kinder und Jugendliche besonders wirkungsvoll sind, um Armut und Ausgrenzung langfristig zu bekämpfen.

### **Porta22, Barcelona.**

Porta22 veranschaulicht, dass der Einsatz von Technologie zur Verbesserung des Zugangs zum Arbeitsmarkt Grenzen überwinden kann und Zuwanderern den Weg zu neuen Arbeitsplätzen ebnet. Das Programm vermittelt den Schwächsten die notwendigen Fähigkeiten und schafft mehr Selbstvertrauen, um die oft zufällig entstandene Ausgrenzung in der Stadt zu überwinden. Porta22 zeigt außerdem, dass eine allgemeiner gestaltete Initiative für alle städtischen Bewohner zugleich eine sehr wirkungsvolle Unterstützung für Zuwanderer sein kann.

### **Mumbai Mobile Crèches, Mumbai.**

Mumbai Mobile Crèches ist mehr als ein mobiler Anbieter einer Grundversorgung für Kinder von Zuwanderern. Die Organisation unterstützt die Eltern der Kinder bei ihrer Identitätsfindung und bei ihrer Etablierung auf dem Arbeitsmarkt. Der duale Ansatz arbeitet mit Arbeitgebern und Arbeitnehmern, mit Bauträgern und Bauarbeitern und schafft auf diese Weise für alle Beteiligten zufrieden stellende Bedingungen. Durch Finanzierung sicherer Tagesstätten für die Kinder der Bauarbeiter, wo sie Unterstützung finden, das Bildungsangebot nutzen können und wo ihnen eine bestimmte Fläche am Ort der Baustelle zur Verfügung steht, sichern Bauträger sich preiswert gute, verlässliche und fleißigere Arbeitskräfte.

### **Sydney's Cultural Strategy, Sydney.**

Statt eines direkten Serviceangebots ist dieses Dokument der Versuch, Diversität in der Stadt sichtbar zu machen und sie als positiven

Aspekt der Stadt zu zeigen. Bereits existierende Aktivitäten sollen kohärent zusammengeführt werden, um eine fokussierte Vorgehensweise und spürbare Veränderungen herbeizuführen.

### **The Minority Business Enterprise Center.**

Los Angeles. Diese Initiative bietet Zuwanderern die Möglichkeit, unternehmerische Fähigkeiten zu entwickeln und zu verfeinern und sie auf praxisorientierte und profitable Weise umzusetzen. Das Zentrum zeigt eine positive und erfolgreiche Haltung gegenüber ethnischer und kultureller Vielfalt.

### **Werden diese Städte Diversität als Stärke?**

Die 2009 veröffentlichte Studie des *Urban Land Institute* „*City Success: what do the global indices tell us?*“ (Erfolgreiche Städte – der Informationsgehalt globaler Indizes) untersuchte einmal über einen Zeitraum von zehn Jahren und einmal über einen Zeitraum von hundert Jahren die Elemente, die sich auf den Erfolg von Städten auswirken. Die Studie kam zu dem Ergebnis, dass ethnische und kulturelle Vielfalt die Eckpfeiler für den langfristigen Erfolg sind. Diese Schlussfolgerung wird noch durch die Bandbreite von Initiativen bestärkt, die in diesem Bericht erwähnt werden und die Diversität steuern, unterstützen und fördern. Inwieweit und warum wird Diversität also als Stärke angesehen?

Wenn wir uns erneut den Schlussfolgerungen der Studie des *Urban Land Institute* aus dem Jahr 2009 zuwenden, so erkennen wir, wie viele Elemente, die sich kurz- und längerfristig positiv auf den Erfolg einer Stadt auswirken, durch die Diversität der Bevölkerung einer Stadt getragen werden. Beispielsweise kann eine von ethnischer und kultureller Vielfalt geprägte Bevölkerung:

- die Lebensqualität und die Qualität eines bestimmten Ortes verbessern, indem sie Abwechslungsreichtum in die bestehende kulturelle Landschaft der Stadt bringt.
- das Arbeitsumfeld einer Stadt um neue Fähigkeiten, Ideen und Ansätze ergänzen.
- den Ruf einer Stadt als tolerant, flexibel, anpassungsfähig und offen bekräftigen und dadurch die internationale Identität der Stadt aufwerten. beitragen.
- die Stadt durch internationale soziale Netzwerke an globale Märkte anbinden.

Mit der ethnischen und kulturellen Vielfalt sowie der Gleichberechtigung der Bevölkerung einer Stadt werden eine Reihe von Stärken assoziiert, die nutzbringend für den urbanen Erfolg eingesetzt werden können. In der Folge stellen wir die Schlüsselemente für die erfolgreiche Entwicklung einer Stadt vor und unterstreichen die wirtschaftlichen Vorteile ethnischer und kultureller Vielfalt auf der Grundlage von Informationen der *Greater London Authority*.

## **Elemente des städtischen Erfolgs**

### **Kurzfristig (über ein oder zwei Konjunkturzyklen):**

- Konnektivität und Barrierefreiheit
- große wirtschaftliche Bandbreite
- hohe Lebensqualität, qualitativ hochwertiges Lebensumfeld und öffentliches Serviceangebot
- Qualifikationen der erwerbstätigen Bevölkerung
- Innovation und Kreativität
- wirtschaftliches Umfeld, Unternehmertum und städtische Kostenbasis
- Image und Identität
- Führungsrolle und Implementierung der strategischen Planung

### **Langfristig (fünf bis zehn Konjunkturzyklen):**

- Diversität / Offenheit gegenüber internationalen Bevölkerungsgruppen
- Stärke (und Anpassungsfähigkeit) der Identität und der Markendarstellung der Stadtregion
- Standort und Zugang zu Wachstumsmärkten
- Förderung / Vermittlung internationaler Handelsbeziehungen
- Stärke und Einfluss von Sprache sowie von Steuerungs-, Gesetzes- und Finanzsystemen
- Qualität der künstlerischen, architektonischen und kulturellen Ausstattung einer Stadt
- städtisch-regionale Führungsrolle und effektive Investitionsförderung
- Anpassung an Klimaveränderungen
- erfolgreiche Reaktion auf Schockeinwirkungen und Glück/Geschick bei der Positionierung in Konfliktsituationen
- Investitionen in die Stadt aus allen Quellen (einschließlich höherer Regierungsebenen)

### **Wirtschaftliche Vorteile ethnischer und kultureller Vielfalt**

- **Vorteile hinsichtlich verfügbarer Arbeitskräfte:** Schaffung eines inklusiven Arbeitsumfelds, Motivation von Arbeitskräften und Verbesserung der Produktivität. In London werden über 300 Sprachen gesprochen und mindestens 14 verschiedene Glaubensrichtungen praktiziert.<sup>122</sup>
- **Vorteile bei der Konnektivität:** Mumbais multilinguale Kapazitäten werden weithin als wichtiges Förderinstrument für die globale Anbindung angesehen.
- **Kreativität und unternehmerisches Handeln:** ‚Gut geführte ethnisch und kulturell vielfältige Teams können bis zu 15 % mehr leisten als völlig homogene Teams.<sup>123</sup> Die Fähigkeit der Stadt New York, sich an Konjunkturabschwächungen anzupassen, wird in hohem Maße durch die Ansiedlung einer ethnisch und kulturell vielfältigen innovativen Wirtschaft unterstützt.
- **Anziehung von Talenten:** Ungefähr 45 % der hoch qualifizierten Arbeitskräfte in London stammen aus anderen Teilen Großbritanniens und 30 % stammen aus anderen Ländern.<sup>124</sup> In New York herrscht die wohl höchste Dichte intellektuellen Kapitals weltweit. Damit liegt die Stadt noch vor Paris und London. Diese Entwicklung ist darauf zurückzuführen, dass die Stadt auf eine Geschichte herausragender Offenheit und hoher Anziehungskraft auf internationale Bevölkerungsgruppen blicken kann.

### Welche Herausforderungen entstehen durch ethnisch und kulturell vielfältige Bevölkerungsgruppen?

Genau wie viele andere positive Aspekte, die zum urbanen Erfolg beitragen können, wird Diversität problematisch, wenn sie nicht angemessen gesteuert wird.

Zu den Herausforderungen, die sich durch ethnisch und kulturell vielfältige Bevölkerungsgruppen im urbanen Kontext stellen, zählen unter anderem:

- Segregation und Gettoisierung
- Spannungen, Gewalt und Fremdenfeindlichkeit

Diese Probleme verschärfen sich in Zeiten sozioökonomischer Unsicherheit in einer Stadt. Beispielsweise kann ein Anstieg der Arbeitslosenzahlen zu einer Zunahme des Wettbewerbs um bestehende Arbeitsplätze führen, was zu Spannungen zwischen bestimmten Gruppen führen kann, die vormalig unterschiedliche Segmente des Arbeitsmarktes besetzt hatten.

Aufgrund dieser potenziellen Problematik ist es zwingend notwendig, für das Diversitätsmanagement so hohe Standards wie möglich anzulegen. Auf diese Weise führen herausragende Ansätze zur Förderung und Steuerung ethnischer und kultureller Vielfalt nicht nur zu einer optimalen Nutzung einer der wichtigsten Aktivposten der Stadt, sondern

<sup>122</sup> The London development Agency (2010): The business case for London, <http://www.lda.gov.uk/server.php?show=ConWebDoc.1484>

<sup>123</sup> London Development Agency (2010): The Business Case for Diversity, [www.lda.gov.uk/server.php?show=ConWebDoc.1484](http://www.lda.gov.uk/server.php?show=ConWebDoc.1484)

<sup>124</sup> Financial Times (2009), 'London cooling', <http://www.ft.com/cms/s/0/5ca63494-f8a7-11dd-aae8-000077b07658.html>

entschärfen gleichzeitig eine Situation, die sich negativ auf den Wohlstand einer Stadt auswirken, die Ressourcen der Stadt unnötig beanspruchen und dem Image und der Identität der Stadt schaden würde.

## Welche Funktion hat die städtische Regierung und wie wichtig sind andere Akteure?

Die städtische Regierung ist nur einer von vielen wichtigen Akteuren im urbanen Ökosystem, das mit dem Diversitätsmanagement befasst ist. Wir haben insgesamt fünf Gruppen ermittelt, die in diesem Zusammenhang eine bedeutende Rolle spielen und stellen in der Folge kurz ihre jeweiligen Funktionen vor:

- **Die gesamtstaatliche Regierung** ist für Gesetzgebung und politische Rahmenbedingungen sowie Regeln und Steuerungsmechanismen verantwortlich.
- **Die städtische Regierung** übersetzt die gesamtstaatliche Politik auf lokaler Ebene und entwickelt angemessene Strategien, die bereits bestehende und künftige Aktivitäten miteinander verknüpfen, fördern und koordinieren.
- **Der ehrenamtliche und staatsbürgerliche** Sektor ist weniger formal organisiert und leistet im Bereich Diversitätsmanagement kultursensible Arbeit an der Basis.
- **Der Privatsektor** spielt eine Schlüsselrolle bei der Sicherung von Gleichberechtigung im Beschaffungswesen und auf dem Arbeitsmarkt.
- **Die Medien** spielen eine Schlüsselrolle durch die Publikation positiver Geschichten, der Anerkennung von Werten und Auswirkungen – auch in schlechten Zeiten, beispielsweise während einer Rezession.

Diversitätsmanagement ist äußerst komplex und muss strategisch und praktisch auf lokaler und globaler Ebene koordiniert werden. Das gesamte System des Diversitätsmanagements muss berücksichtigt werden. Zur effektiveren Nutzung der potenziellen Vorteile ethnischer und kultureller Vielfalt ist ein reibungsloser Ansatz notwendig.

## Welche Initiativen stehen den Städten zur Verfügung? Wie können sie bereits funktionierende Ansätze im Bereich Diversität unterstützen und weitere gesellschaftliche Ziele erreichen?

Sicherlich gibt es eine Vielzahl von Ansätzen, mit der bereits funktionierende Diversität erhalten und weitere gesellschaftliche Ziele erreicht werden. Die Fallstudien in dieser Publikation stellen sie in ihrer Bandbreite vor.

Eine Vielzahl von Initiativen möchte Diversität als urbanen Aktivposten optimal nutzen. Jede einzelne Stadt muss entscheiden, welche Initiative am besten für sie funktioniert. Die vier Publikationen der Reihe OPENCities haben herausragende Beispiele von *Best Practice* vorgestellt, um zur weiteren Erforschung der Thematik aufzurufen und den Austausch zwischen den einzelnen Städten zu fördern.

## Spielen Integration und Inklusion eine entscheidende Rolle für ein erfolgreiches Diversitätsmanagement?

Integration und Inklusion leisten ganz offensichtlich einen beachtlichen Beitrag zum erfolgreichen Diversitätsmanagement. Positive soziale und wirtschaftliche Beziehungen zwischen Zuwanderern und der einheimischen Bevölkerung einer Stadt, in der die Zuwanderer

integriert werden, sind aus mehreren Gründen wichtig, z. B. für den Austausch neuer Geschäftsideen durch neue Perspektiven bis hin zu einer Bereicherung des kulturellen Lebens in der Stadt.

Diversität kann sich jedoch auch ohne ein hohes Maß an Integration produktiv auswirken. Städte, in denen die verschiedenen Bezirke stark segregiert sind, können trotzdem produktiv sein. Zahlreiche Beispiele aus Städten auf der ganzen Welt belegen dies. Darüber hinaus können Inklusion und Integration jenseits der jeweiligen Wohnbezirke der Menschen am Arbeitsplatz, in der Schule, online oder im Kontakt auf der Straße gedeihen.

Obwohl Heterogenität unterstützenswert ist und Homogenität vermieden werden sollte, gelten Trends zur Förderung von Integration und Inklusion als wünschenswert. Sie sind Eckpfeiler für das Diversitätsmanagement, da sich Bevölkerungsgruppen in produktiven Städten mit gesunden Lebensbedingungen kollaborativ und mit Begeisterung am städtischen Leben beteiligen. Es sind die elementaren Bedingungen für erfolgreiche „offene“ Städte, die bei sozioökonomischen Indikatoren einen Spitzenplatz einnehmen.

### Erfolgsprinzipien und Richtlinien für das Diversitätsmanagement

Das vorige Kapitel veranschaulichte die große Bandbreite und Vielfalt von Beispielen guter Praxis bei der Förderung und dem Management von Gleichberechtigung. Zu den Bereichen, in denen positive Beiträge wahrgenommen werden, gehören unter anderem:

- Beschäftigung und Arbeitsmarkt
- Unternehmen und Wirtschaftsförderung

- Kinderbetreuung und Unterstützung für Kinder und Jugendliche
- sprachliche Vielfalt und Bilingualität
- Schul- und Erwachsenenbildung
- Kulturangebot und positive Hervorhebung kultureller Vielfalt
- Handel und unternehmerisches Wachstum bei Minoritäten

Wir können eine Reihe allgemeiner Schlussfolgerungen für das erfolgreiche Management von Diversität in Städten ziehen. Aus der Analyse der Fallstudien ergeben sich zehn klare Leitlinien, die wir in der Folge vorstellen.

#### **i. Konzentration auf die positiven Beiträge, die internationale Talente und Zuwanderer für Städte leisten.**

Es ist entscheidend, die Vorteile der Diversität einer Stadt zu erkennen und positiv hervorzuheben, um einen maximalen Nutzen daraus zu ziehen. Durch Maßnahmen zum Management von Diversität in einem positiven Kontext konzentriert sich dieser Ansatz auf die Stärkung der Rolle der Zuwanderer als Aktivposten statt als zusätzlicher Kostenfaktor für die Stadt. Dieser konstruktivere Ansatz schafft die Voraussetzungen dafür, die Vorzüge von Zuwanderern für eine Stadt auf effektive Weise weiterzuentwickeln.

#### **ii. Die Stadt muss beim Management von Diversität und Inklusion eine Führungsrolle einnehmen.**

Damit Initiativen erfolgreich sein können, muss ein breiter Konsens bestehen, der einem wirkungsvollen Diversitätsmanagement die entsprechende Bedeutung beimisst. Es ist wichtig, innerhalb der städtischen Regierungsführung die entsprechende Autorität und Übernahme von Verantwortung zu etablieren, um einen innovativen, effektiven

und nuancierten Ansatz zu ermöglichen. Dies kann durch Studien untermauert werden, die aufzeigen, welchen Beitrag Zuwanderer zum städtischen Leben leisten. Ein sichtbarer und überzeugender Verfechter städtischer Diversität kann ebenfalls einen wichtigen Beitrag leisten. Nur die städtische Regierung kann diese Führungsrolle entsprechend ausfüllen.

**iii. Innovation und Flexibilität sind für eine effektive Erbringung von Dienstleistungen unabdingbar.**

Viele der Herausforderungen und Chancen, die Zuwanderer mit sich bringen, wurden von den Städten nicht berücksichtigt, so dass nun neue Ansätze notwendig sind. Zuwanderer haben im Vergleich zur einheimischen Bevölkerung in der Regel andere Erfordernisse, Präferenzen und Fähigkeiten. Es ist wichtig, zu neuen Sichtweisen, alternativem Denken und innovativen Ideen zu ermutigen und diese zu begrüßen. Um diesen Ansatz in die Praxis umzusetzen, sollten einflussreiche Positionen mit Menschen unterschiedlicher Fähigkeiten und Sichtweisen hinsichtlich der Diversitätsstrategie besetzt werden. Innovationen sollten sich nicht nur auf die Planung von Maßnahmen und deren Umsetzung beziehen, sondern auch auf die Kommunikation, wie und warum diese Maßnahmen notwendig sind.

**iv. Der menschliche Faktor sollte bei allen Ansätzen im Mittelpunkt stehen.**

Der Entwurf und die Implementierung kluger, am Menschen orientierter Maßnahmen sind von grundlegender Bedeutung. Unabhängig vom geografischen Umfang der Realisierung sollten Pläne so kommuniziert und ausgeführt

werden, dass sie für jeden Einzelnen verständlich sind. Fragen der Barrierefreiheit, Verständlichkeit und Sensibilität sollten im Vordergrund stehen. Der Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass sie für Zuwanderer notwendige und maßgeschneiderte Lösungen bietet und damit auf den häufig vorhandenen Wunsch nach spezieller und im Umgang sensibler Beachtung eingeht.

**v. Erweiterung erfolgreicher Initiativen.**

Wenn Maßnahmen auf einen bestimmten Ort beschränkt sind, sollten Anstrengungen unternommen werden, erfolgreiche Initiativen zur Förderung der Diversität in anderen Städten zu wiederholen.

**vi. Die meisten Initiativen sollten ein Gleichgewicht herstellen.**

Eine erfolgreiche Schließung der Lücke zwischen einem bestimmten Bedarf einerseits und dem Angebot des Marktes andererseits erfordert in der Regel eine aktive Vermittlung bei Angebot und Nachfrage. Beschäftigungsinitiativen funktionieren immer dann am besten, wenn Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen engagiert an einer positiven Veränderung arbeiten.

**vii. Internationale Bevölkerungsgruppen benötigen zielgerichtete und differenzierte Ansätze.**

Die Zuwanderergruppen innerhalb einer Stadt sind nicht homogen, sondern im Hinblick auf ihre Fähigkeiten, ihre Mobilität und ihre soziale Stellung ausgesprochen vielfältig. Somit ist es wichtig, einen flexiblen Ansatz zu wählen und sich darauf zu konzentrieren, was für spezifische Gruppen funktionieren kann.

**viii. Konzentration auf praktikable Maßnahmen über einen gesamten Konjunkturzyklus.** Es ist wichtig, unabhängig von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nachhaltige Maßnahmen zu ergreifen. Zu diesem Zweck muss das jeweilige Maßnahmenmodell alle Auf- und Abschwungphasen in einem Konjunkturzyklus berücksichtigen. Ein umsichtig abgewogener Einsatz von Ressourcen sorgt für die Nachhaltigkeit von Projekten über einen gesamten Konjunkturzyklus. Beispielsweise konzentriert sich der lokale Beschäftigungspakt in Barcelona darauf, die Beschäftigungsverhältnisse von Arbeitnehmern zu erhalten statt Arbeitsplätze für Arbeitslose zu finden.

Arbeitsmarktprogramme können Zuwanderer von diesen Programmen profitieren. Beispielsweise kann dies durch Bereitstellung preiswerter, leicht zugänglicher Materialien erreicht werden. Im Rahmen größerer Programme können beispielsweise spezialisierte kleine Teams Zuwanderer noch direkter unterstützen.

**ix. Zur Stärkung der Effektivität ist eine kluge Auswertung von Ergebnissen notwendig.** Gut strukturierte und zeitlich durchgeplante Auswertungen sind wichtig, um Ergebnisse zu messen und den jeweiligen Diversitätsansatz zu rechtfertigen. Darüber hinaus ist es wichtig, Kosten und Nutzen auf ganzheitliche Weise statt unter Wachstumsgesichtspunkten zu betrachten. Beispielsweise kann eine Initiative effektiv sein, weil sie zur Steigerung einer bestimmten wirtschaftlichen Aktivität führt, aber auch, weil sie Steuerkosten reduziert.

**x. Diversitätsmanagement kann indirekt erfolgen.** In vielen Fällen können politische Strategien und Praktiken, die nicht auf Zuwanderer abgestimmt sind, so angepasst werden, dass sie diese Zielgruppe auf positive und effektive Weise unterstützen. Durch eine gewisse Flexibilität bestimmter



OPENCities ist ein von URBACT finanziertes Projekt des British Council, bei dem unter der Leitung des Belfast City Council ein Netzwerk europäischer Städte zusammenarbeitet.

OPENCities Global ist ein Netzwerk aus bereits etablierten und sich entwickelnden Weltstädten, Unternehmen und Institutionen, die sich dem Gedanken der Internationalisierung verpflichtet fühlen und sich auf die Chancen konzentrieren, die von ethnischer Vielfalt geprägte Bevölkerungsgruppen für ihre jeweilige Stadt bedeuten.