



Interkulturelle Öffnung gestalten

Erfahrungen und Impulse aus der Arbeit des Jobcenter Oberhavel und
des IQ Teilprojekts Interkulturelle Öffnung der Regelinstitutionen

Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“

Impressum

Herausgeberin:

RAA Brandenburg
In Trägerschaft des Demokratie und Integration Brandenburg e.V.
Zum Jagenstein 1
14478 Potsdam
www.raa-brandenburg.de

**Redaktion:**

Patricia Redzewsky, Joana-Eve Rendelmann, RAA Brandenburg

Lektorat:

Sonja Linde

Layout:

Nana Kühn, VorSprung Design & Kommunikation

Fotos:

S. 11 & 16: Landkreis Oberhavel | S. 26: Jutta Rotter, pixelio.de | S. 37: Rainer Sturm, pixelio.de
Alle weiteren Murbelbilder von clipdealer.de bzw. freepik.com

Druck:

Spree Druck Berlin GmbH

Auflage:

500 Exemplare

Stand Dezember 2018

„Alle in dieser Publikation enthaltenen Textbeiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Das Urheber- bzw. Nutzungsrecht liegt beim Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ oder den jeweils gekennzeichneten Autorinnen oder Autoren, Agenturen, Unternehmen, Fotografinnen oder Fotografen und Künstlern. Jede Veröffentlichung, Übernahme, Nutzung oder Vervielfältigung von Texten, Bildern oder anderen Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung durch das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ oder des jeweiligen Rechteinhabers.“

Wenn Sie aus dieser Publikation zitieren wollen, dann bitte mit genauer Angabe des Herausgebers, des Titels und des Stands der Veröffentlichung. Bitte senden Sie zusätzlich ein Belegexemplar an den Herausgeber.“

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert.



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

In Kooperation mit:



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Bundesagentur
für Arbeit

Inhalt

Grußwort	2
Vorwort	3
Einleitung	5
Vielfalt als Chance verstehen	6
<hr/>	
Interkulturelle Öffnung im Jobcenter Oberhavel – eine Momentaufnahme	9
Interkulturalität und Vielfalt im Verwaltungsalltag	17
Interview mit Herrn Weimer – Leiter des Jobcenters Oberhavel	20
Interview mit Frau Meyer – Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt (BCA) und Steuerungsgruppenleiterin im Jobcenter Oberhavel	24
<hr/>	
Exkurse	
Organisationsentwicklung auf Team-Ebene – Begleitung eines Teams der Agentur für Arbeit	29
Kollegiale Fallberatung	31
Miteinander statt übereinander reden	33
Auszug eines Erfahrungsberichtes – Jobcenter Pro Arbeit des Landkreises Oder-Spree	35



Grußwort

Einer der Handlungsschwerpunkte des Förderprogramms „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ ist die interkulturelle Kompetenzvermittlung und die Antidiskriminierungsarbeit. In jedem Bundesland bestehen IQ Teilprojekte, die die Vermittlung von Interkulturellen Kompetenzen für das Personal innerhalb der öffentlichen Verwaltungen zum Ziel haben. Die IQ Fachstelle fördert den fachlichen Austausch zwischen den IQ Teilprojekten, evaluiert Fortbildungen und arbeitet fachliche Themen auf.

Bei der Thematisierung der Interkulturellen Öffnungsprozesse stehen die Agenturen für Arbeit und die Jobcenter im Fokus, weil hier öffentliche Institutionen unmittelbar mit dem Arbeitsmarkt verknüpft sind.

Dabei stellen sich folgende Fragen:

Haben Menschen mit Migrationsgeschichte dieselben Vermittlungschancen wie Menschen ohne Migrationsgeschichte?

Stereotype und Vorurteile gehören zum Alltag und niemand ist vorurteilsfrei: Wie wirken sich diese auf die Beratungspraxis aus?

Welche Diskriminierungsrisiken ergeben sich für Menschen mit Migrationsgeschichte aus den rechtlichen Grundlagen wie etwa der Zielsteuerung der Arbeitsvermittlung?

Welche Schlüsselkompetenzen benötigen Fachkräfte, um diskriminierungssensibel zu beraten und zu handeln?

Wie können die Strukturen verändert werden, damit die Diskriminierungsrisiken bei der Beratung und Vermittlung von Menschen mit Migrationsgeschichte verringert werden?

In der Studie der Antidiskriminierungsstelle des Bundes „Diskriminierungsrisiken in der öffentlichen Arbeitsvermittlung entgegenwirken: Handlungsansätze für die Praxis“ werden die Diskriminierungsrisiken in der gesamten Dienstleistungskette mit Arbeitssuchenden festgestellt – sowohl in der Beratung als

auch in der Förderung und Vermittlung. Die dort angeführten Handlungsansätze bilden die Grundlage für unsere Arbeit.

Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen, dass die Themen „Interkulturelle Kompetenzen“ und „Interkulturelle Öffnung“ für die Regelinstitutionen leider selten eine hohe Priorität haben. Hohe Arbeitsbelastung und Fallzahlen lassen für entsprechende Fortbildungen und Prozesse wenig Zeit und Motivation. Vor allem in Brandenburg, wo im Bundesvergleich nur relativ wenige Menschen mit Migrationsgeschichte leben, bedarf es noch der Überzeugung, dass Interkulturelle Öffnungsprozesse für alle gewinnbringend sind.

Das Teilprojekt „Interkulturelle Öffnung der Regelinstitutionen“ in der Trägerschaft der RAA Brandenburg ist im IQ Netzwerk Brandenburg seit den Anfängen im Oktober 2011 dabei. Es war ein langer Weg, die ersten Jobcenter und Agenturen für Arbeit von der Notwendigkeit zu überzeugen, Fortbildungen zu interkulturellen Kompetenzen durchzuführen. Mittlerweile ist keine Erklärung mehr nötig, wozu und warum es sinnvoll ist, an solchen Fortbildungen teilzunehmen.

Jedoch bedarf es einer Strukturänderung, sodass die fortbildenden Maßnahmen einen nachhaltigen Erfolg haben, die Diskriminierungsrisiken minimiert werden und somit messbare Fortschritte in der Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern stattfinden.

Ich freue mich sehr, dass das Jobcenter Oberhavel als erstes Jobcenter in Brandenburg einen umfassenden Prozess der Interkulturellen Öffnung angestoßen hat und seit über zwei Jahren dabei ist, die einzelnen Schritte dieses Prozesses umzusetzen. Ich danke der RAA Brandenburg für die engagierte Arbeit und die erfolgreiche Gestaltung und Betreuung dieses Interkulturellen Öffnungsprozesses im Jobcenter Oberhavel und wünsche Ihnen eine spannende Lektüre.

Dina Ulrich

Koordinierungsstelle des IQ Netzwerkes Brandenburg

Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (MASGF)

Vorwort

Schon als wir 2010 und 2011 gemeinsam mit der damaligen Integrationsbeauftragten des Landes Brandenburg, Frau Prof. Dr. Karin Weiss, über Struktur und Aufgaben eines IQ Netzwerks für das Land Brandenburg nachdachten, war klar, dass das Angebot im Netzwerk zum Thema „Interkulturelle Kompetenz in den Regelinstitutionen des Arbeitsmarktes“ von Seiten der RAA Brandenburg konzipiert werden sollte. Immerhin lag in den RAA Brandenburg eine mehr als zehnjährige Expertise zum Thema „Interkulturelle Öffnung in Bildungseinrichtungen“, besonders Kita und Schule, aber auch im Bereich außerschulischer Bildung vor. Die Expertise ruhte in erster Linie auf der Durchführung einer großen Zahl von Fortbildungen, die die Förderung interkultureller Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Inhalt hatten. Und obgleich seit vielen Jahren geworben wurde, dass die Niederlassungen der RAA Brandenburg auch Beratungen zu Fragen der Interkulturellen Öffnung kostenlos durchführen würden, blieb die Nachfrage auf wenige Bildungseinrichtungen beschränkt. Die Themen Diversity und Vielfalt im Blick auf Herkunft und die Frage Interkultureller Öffnung lagen in Brandenburg – wie in anderen ostdeutschen Flächenländern – auf den letzten Rankingplätzen der Nachfrage. Der Bedarf schien gering, sich mit Vielfalt in den Einrichtungen auseinanderzusetzen, im Blick auf Kundinnen und Kunden und im Blick auf die eigenen Mitarbeitenden. Wenn man in Gesprächen mit Leiterinnen und Leitern verschiedener Organisationen auf das Thema Interkultureller Öffnung kam, dann konnte recht schnell Einverständnis darüber hergestellt werden, dass „Diversity Management“, „Umgang mit Heterogenität“, „Interkulturelle Öffnung“ auch für Einrichtungen in Brandenburg „eigentlich wichtig“ seien. Es wurde je-

doch schnell deutlich, dass dieser Bedarf und die Wichtigkeit eher von außen zugeschrieben wurden, als dass die Leitungspersonen der betreffenden Organisationen in der Interkulturellen Öffnung eine Lösung für Organisationsfragen, eine Verbesserung ihrer Angebote oder ihrer Kundenkommunikation gesehen hätten. Die Geschichte des Landes Brandenburg war nun mal seit seiner Neugründung in den 90er Jahren eher eine Auswanderungsgeschichte als die einer Einwanderungsgesellschaft.

Jobcenter, Arbeitsagenturen und die RAA Brandenburg haben sich in den letzten Jahren, in denen sich die Zahl der Ausländerinnen und Ausländer in Brandenburg v. a. auf Grund der gewachsenen Zahlen von geflüchteten Personen zwischen 2012 und 2018 mehr als verdoppelt hat, den Veränderungen der Migrationsgesellschaft stellen müssen und gestellt. Für das Team der RAA Brandenburg, das zuvor vor allem mit Leitungen und Mitarbeitenden von Bildungseinrichtungen gearbeitet hat, wurde die Zusammenarbeit mit den Jobcentern und Agenturen für Arbeit zur Aufgabe und Chance, ihre Angebote auch auf Leitung und Mitarbeitende in der öffentlichen Verwaltung zuzuschneiden, so dass nun unsere Angebote auch zunehmend von anderen kommunalen Einrichtungen nachgefragt werden. Es spricht sich herum, dass vielfaltsorientierte Organisationsentwicklung und interkulturelle Sensibilisierung hilfreich für die eigene Arbeit sind – auch da, wo die Zahl der Menschen mit Migrationsgeschichte und/oder Fluchtgeschichte weiterhin im bundesweiten Vergleich eher klein ist.

Alfred Roos
Geschäftsführer, RAA Brandenburg



Einleitung

Mit dieser Broschüre möchten wir Ihnen einen Ein- und Überblick über unsere vielfältigen Tätigkeiten in der RAA Brandenburg im Rahmen des IQ Netzwerkes geben.

Nach einem einführenden Text zu unserem Teilprojekt und den Aufgaben und Hintergründen des IQ Netzwerkes stellen wir Ihnen im Zentrum dieser Broschüre den bisherigen Verlauf des Interkulturellen Öffnungsprozesses im Jobcenter Oberhavel vor, welcher sich derzeit in der Umsetzungsphase befindet.

Im zweiten Teil berichten einzelne Mitarbeitende der RAA über ihre Arbeit in den Regelinstitutionen des Arbeitsmarktes in Brandenburg. Dabei berichten sie z. B. von Erfahrungen mit dem Prozess Interkultureller Öffnung ausschließlich auf Teamebene ebenso wie von Schulungskonzepten, die wir in verschiedenen Jobcentern und Agenturen für Arbeit im Land Brandenburg umgesetzt haben. Auch schildern sie einzelne Methoden wie die Arbeit mit aktuellen Zeitzeuginnen und Zeitzeugen oder zur Einführung in Konzepte der kollegialen Beratung, mit denen wir ebenfalls in Regelinstitutionen des Arbeitsmarktes Erfahrungen gesammelt haben.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen und stehen Ihnen gerne bei Nachfragen oder Interesse an unseren Angeboten zur Verfügung.

Patricia Redzewsky
Projektleiterin, RAA Brandenburg
Interkulturelle Öffnung der Regelinstitutionen – IQ Netzwerk Brandenburg

Vielfalt als Chance verstehen

Patricia Redzewsky, RAA Brandenburg

Das Projekt „Interkulturelle Öffnung der Regelinstitutionen am Arbeitsmarkt“ ist ein von den RAA Brandenburg getragenes Teilprojekt des IQ Netzwerkes seit Oktober 2011 in Brandenburg. Das IQ Netzwerk besteht seit 2005 und ist bundesweit in 16 Netzwerken vertreten.

Wer wir sind

Die RAA Brandenburg arbeiten seit 25 Jahren im Bereich der Demokratieförderung und Integration, wir sind im Flächenland Brandenburg gut vernetzt und mit unseren sechs regionalen Niederlassungen an wichtigen Knotenpunkten im Land präsent. Aufgrund dieser günstigen strukturellen Gegebenheiten konnten wir in den letzten Jahren viele Institutionen erreichen und mit ihnen zusammenarbeiten.

Seit 2011 beraten die RAA nun auch im Rahmen des IQ Netzwerkes Institutionen des Arbeitsmarktes zu interkulturellen Themen, führen Schulungen zu diesem Themenfeld durch, ermutigen Institutionen, sich interkulturell weiterzuentwickeln und leisten Vernetzungsarbeit.

Das IQ Netzwerk arbeitet an der Zielsetzung, die Arbeitsmarktchancen für Menschen mit Migrationsgeschichte und/oder Fluchtgeschichte zu verbessern. 2017 zählten die Behörden 23,4 Prozent der Gesamtbevölkerung Deutschlands zu dieser Gruppe. Warum ist der Fokus auf diese Personengruppe besonders wichtig? Menschen mit Migrationsgeschichte sind bundesweit etwa doppelt so häufig von Arbeitslosigkeit betroffen wie Menschen ohne Migrationsgeschichte.¹ Die Ursachen hierfür sind vielfältig, diese können zum Beispiel aufenthalts- und arbeitsrechtliche Gesetzeslagen sowie wiederkehrende Diskriminierungserfahrungen in alltäglichen Situationen sein. Auch kommen Wissensnachteile über das deutsche Bildungs- und Beschäftigungssystem, Herausforderungen, die mit Spracherwerb und Deutsch als Zweitsprache einhergehen, oder Schwierigkeiten der formalen Anerkennung von im Ausland erworbenen Qualifikationen, Zertifikaten und Abschlüssen als Ursachen in Betracht. Allerdings verfügen Personen, die aus dem Ausland nach Deutschland kommen, oftmals über berufliche Bildungsabschlüsse oder andere wertvolle Qualifikationen, die hierzulande benö-

tigt werden und genutzt werden können. Deutschland hat einen Fachkräftengpass und unterliegt einem demografischen Wandel, so dass es auch für die Aufnahmegesellschaft gut wäre, die Potentiale der neuzugewanderten Personen wahrzunehmen, zu fördern, und die Zugänge zum Arbeitsmarkt für diese Personen zu ebnen.

Gute und niedrigschwellige Zugänge zum Arbeitsmarkt haben eine enorme Bedeutung für die Teilhabe an der Gesellschaft und für die Zugänge zu Ressourcen und Privilegien. Ist die Teilhabe am Erwerbsleben erschwert, wirkt sich das in der Regel negativ auf die Lebensqualität aus. Im Zuge der Debatte um die Integration von Personen, die nicht zu den Mehrheitsdeutschen gehören, spielen die Zugänge zu Ressourcen wie bspw. einer Arbeitsstelle, einer eigenen Wohnung, Kitaplätzen und Ausbildungen eine immense Rolle. Sie sind mit der Chance verknüpft, das eigene Leben selbstbestimmt und konstruktiv zu gestalten, und spielen eine wichtige Rolle bei der Einlösung des Versprechens einer gerechten und demokratischen Gesellschaft. Am Beispiel des Arbeitsmarktes lässt sich exemplarisch erkennen, wie die oben genannten Zugangshemmnisse und Barrieren insbesondere Menschen mit Migrationsgeschichte und/oder Fluchtgeschichte einen gleichberechtigten Zugang zu den Teilhabechancen der Mehrheitsbevölkerung verwehren.

Oft ist das, was man für das Richtige hält,
gar nicht das wirklich Passende.



Gleichberechtigung

Gerechtigkeit

¹ Migranten am Arbeitsmarkt in Deutschland.
BAMF: <https://www.bamf.de/SharedDocs/Dossiers/DE/migranten-am-arbeitsmarkt.html?docId=1872514¬First=true>.

Definition: Migrationsgeschichte



Unter Menschen mit Migrationsgeschichte verstehen wir Personen, die entweder selbst migriert sind, deren Vorfahren eingewandert sind, oder Menschen, die aufgrund von äußeren Zuschreibungen als solche wahrgenommen werden.

Wie verstehen wir „Interkulturelle Öffnung“?

- Nach unserem Verständnis ist „Interkulturelle Öffnung“ eine Form der Organisationsentwicklung mit dem Ziel, die Kultur, Strukturen und Ziele einer Organisation an die Chancen und Anforderungen einer zunehmend durch Vielfalt geprägten Gesellschaft anzupassen.
- Sie ist eine spezifische Form des Qualitätsmanagements und ein zielgerichteter Prozess, der auf Dauer angelegt ist, und auf individueller sowie struktureller Ebene stattfindet.
- Eine erfolgreiche Interkulturelle Öffnung trägt dazu bei, Menschen mit Migrationsgeschichte und/oder Fluchtgeschichte den Zugang zu den Angeboten einer Einrichtung zu erleichtern, sowie ihre Versorgungsqualität mit Dienstleistungen zu verbessern.

Mitarbeitende der Jobcenter werden dazu befähigt, ihre Handlungskompetenzen zu erweitern und ihre berufliche Rolle zu reflektieren. Sie lernen, auch in (interkulturell) komplexen Situationen souverän und professionell zu handeln.

Warum wir Begleitung bei Interkulturellen Öffnungsprozessen anbieten

Eine erfolgreiche Interkulturelle Öffnung beispielsweise in einem Jobcenter trägt dazu bei, Menschen mit Migrationsgeschichte und/oder Fluchtgeschichte durch eine bessere und adäquatere Kundenorientierung den Zugang zu den Angeboten zu erleichtern, wodurch die Hilfebedürftigkeit von jenen Kundinnen und Kunden kontinuierlich verringert werden soll. Das hat wiederum aus Behördensicht zur Folge, dass der langfristige Leistungsbezug vermieden wird, und die Kundinnen- und Kundenzufriedenheit erhöht wird.

Aus Sicht der Arbeitssuchenden erfolgt eine Verbesserung der Teilhabechancen am Arbeitsmarkt und Gesellschaft.

Es ist die Absicht, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu befähigen, sich vielfältiger Sichtweisen bedienen zu können. Dies kann längerfristig zu einem verringerten Arbeitsaufwand durch gesteigerte Flexibilität der Beschäftigten und zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führen. Die Schaffung einer produktiven Gesamtsphäre steigert zudem die Attraktivität der Institution als Arbeitgeber, vor allem auch für Menschen mit Migrationsgeschichte und/oder Fluchtgeschichte.

Aber auch auf gesamtgesellschaftlicher Ebene hat eine Interkulturelle Öffnung eine große Bedeutung, denn sie löst das Gleichbehandlungs- und Gerechtigkeitspostulat des Grundgesetzes und die Anerkennung von Gleichheit und Verschiedenheit in der multikulturellen Gesellschaft ein. So fördert sie die kritische Reflexion des Machtgefälles zwischen Organisations- bzw. Verwaltungskulturen und den unterschiedlichen Lebenswelten der Bürgerinnen und Bürger und unterstützt potentiell den Abbau beziehungsweise Ausgleich dieser Asymmetrien.²

Sie fördert die Analyse und Beseitigung von Mechanismen, die strukturelle Diskriminierung herstellen, und unterstützt die Abkehr vom Defizitansatz, wonach Menschen mit Migrationsgeschichte und/oder Fluchtgeschichte vorwiegend als problematisch gesehen werden. Im Fokus steht die Hinwendung zum Ressourcen- bzw. Empowerment-Ansatz, wonach kulturelle Vielfalt als Chance und Stärke verstanden wird. Nicht zuletzt schafft sie einen strukturellen Rahmen für eine gelebte und nachhaltige Willkommens- und Anerkennungskultur.³

Vorzüge von Prozessbegleitung gegenüber punktueller Beratung und Fortbildung

Der Nutzen von Beratungsgesprächen und von im besten Fall mehrtägigen Schulungen liegt auf der Hand: Bei Ersterem kann auf die spezifischen Bedarfe und Fragen der zu beratenden Personen eingegangen werden. Im zweiten Fall kann eine meist größere Gruppe von Mitarbeitenden weitergebildet werden, Themen können passgenau ausgewählt und Teilnehmende direkt adressiert werden. Innerhalb einer kompakten Zeitspanne können unterschiedliche Themen angesprochen und Lösungsmöglichkeiten (gemeinsam) angedacht werden.

² In Anlehnung an: Interkulturelle Öffnung kommunal. Migranet/VIA Bayern im Rahmen des IQ Netzwerk Bayern. Dr. Hubertus Schröder; Yvonne Szukitsch, 2016.

³ ebd.

Beratungen oder Schulungen allein können aber keine Wandlung oder Weiterentwicklung einer Institution auslösen; sie wirken nur innerhalb der existierenden Rahmenbedingungen. Wer in Behörden oder vergleichbaren Institutionen Fortbildungen anbietet, hört regelmäßig folgende Rückmeldung der Teilnehmenden: „Das ist ja schön und gut, aber so, wie wir derzeit arbeiten, ist das ja gar nicht umsetzbar“. Das ist meist kein didaktischer Mangel der Veranstaltung, denn zur Erweiterung persönlicher Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter muss regelmäßig die Schaffung von Rahmenbedingungen treten, in denen diese gewachsenen Kompetenzen auch Wirksamkeit entfalten können. Erfahrungsgemäß sind solche Konzepte innerhalb eines existierenden Interkulturellen Öffnungsprozesses sinnvoll. Sie sind in dem Maße besonders wirkungsvoll und nachhaltig, wenn sie in einen strukturellen Wandlungsprozess – zum Beispiel einem Prozess Interkultureller Öffnung – integriert sind.

Vorteile und Risiken bei einem Veränderungsprozess in Institutionen

Die Vorteile einer Interkulturellen Öffnung liegen, wie bereits weiter oben erwähnt, darin, eine Institution nachhaltig auf der Ebene des Personalmanagements, des Wissensmanagements, der internen Abläufe und der Kommunikation innerhalb des Hauses und nach außen anzupassen und somit nachhaltig zu verändern. Dies gilt auch für die Vernetzung im Haus zwischen den Abteilungen, für die Vernetzung zu wichtigen außerhäuslichen Akteurinnen und Akteuren und für die Anpassung der Hauskultur an die jeweiligen Bedarfe der Mitarbeitenden sowie der Kundinnen und Kunden.

Wie jeder Veränderungsprozess beinhaltet auch der hier beschriebene Wachstumsschmerzen und Risiken, die bedacht und während des Prozesses kommuniziert werden müssen. Organisationsentwicklung kostet Geld, Zeit, Kraft und benötigt Aufmerksamkeit. Dies sind alles Ressourcen, die für Behörden und andere Institutionen meist nicht beliebig verfügbar sind, sondern für einen längeren Zeitraum aus dem Bestand heraus exklusiv für diese Aufgabe freigegeben werden müssen. Auch kann es zu Reibungen und Konflikten kommen, die neu entstehen und/oder bereits latent vorhanden waren, und nun durch den Veränderungsprozess zutage treten. Erwartungen können geweckt und mitunter nicht eingehalten werden. Denn: Gewohnte Arbeitsroutinen in Frage zu stellen und eigene Haltungen zu überdenken sowie neue Wege zu suchen kann Irritation und Befürchtungen auslösen, mit denen umgegangen werden muss.

Doch genau dieser bewusste Umgang mit gesellschaftlichen Wandlungsprozessen in einer Einwanderungsgesellschaft führt zur Erlangung von Handlungsfähigkeit und Orientierung.

Wenn Sie gewillt sind, eine solche Prioritätensetzung zu Gunsten interkultureller Entwicklung in Ihrem Haus vorzunehmen, können wir Ihnen als RAA Brandenburg im Rahmen des IQ Netzwerkes unsere Expertise, unser Engagement für das gemeinsame Ziel der Integration sowie die Prozessbegleitung durch unsere Mitarbeitenden zur Verfügung stellen.

Was wir Ihnen bieten – maßgeschneiderte Angebote, die Folgendes umfassen können:



Interkulturelle Öffnung im Jobcenter Oberhavel – eine Momentaufnahme

Michael Schwandt, RAA Brandenburg

Vorgeschichte

Nachdem die RAA Brandenburg 2011 den Zuwendungsbescheid für die Beratung und Fortbildung der „Regelinstitutionen des Arbeitsmarktes“ im IQ Netzwerk Brandenburg erhalten hatten, begann die Kontaktaufnahme zu Jobcentern und Arbeitsagenturen. Die Mitarbeitenden aus den regionalen Niederlassungen der RAA nutzten ihre langjährigen Kontakte, um mit Jobcentern und Agenturen Vorgespräche über Bedürfnisse und Interessen zu führen oder Hospitationen und Besichtigungen zu initiieren. Formuliert wurden letztlich zwei Angebote: Modulare Fortbildungen zur Stärkung interkultureller Kompetenz sowie die Beratung und Begleitung bei Prozessen interkultureller Öffnung (IKÖ). Wie bei den RAA üblich sollten Angebote stets für den konkreten Einzelfall konzipiert werden.

Unter den ersten Anfragenden war Mitte 2012 auch das Jobcenter Oberhavel. Das Jobcenter OHV – eine kommunale Einrichtung ohne Beteiligung der Bundesagentur für Arbeit – ist mit über 250 Mitarbeitenden an zwei Standorten zuständig für einen Landkreis mit fast 200.000 Einwohnerinnen und Einwohnern. Da im südlichen Teil des Landkreises seit den 90er Jahren große Einrichtungen für Asylbewerberinnen und Asylbewerber liegen und es zudem auch eine geringe, aber spürbare Arbeitsmigration von EU-Bürgerinnen und Bürgern sowie einen Zuzug von Zugewanderten aus Berlin gab, war ein Grundverständnis für die Notwendigkeit und Nutzen der Weiterentwicklung

interkultureller Kompetenzen im Haus vorhanden, so dass die Angebote der RAA im Rahmen des IQ Netzwerkes auf grundlegendes Interesse und konkrete Bedürfnisse stießen.

In Folge der ersten Projektvorstellung kam es schnell zu einer Einigung über die Entwicklung verschiedener interkultureller Fortbildungsangebote. Der Herbst 2012 verging mit der Abstimmung zwischen Jobcenter und den RAA sowie der Abfassung eines Rahmenvertrages. Das mag bürokratisch erscheinen, allerdings war die Zusammenarbeit beider Partner deswegen im weiteren Verlauf von einer hohen Verbindlichkeit und Zuverlässigkeit gezeichnet. So hat sich der Weg einer gegenseitigen, transparenten Selbstverpflichtung bewährt.

Im ersten Halbjahr 2013 fand zunächst eine Reihe von vier aufeinander aufbauenden, eintägigen Fortbildungsveranstaltungen statt, die als „Interkulturelle Grundkompetenz“ beschrieben wurde. Es nahmen im Wesentlichen Fallmanagerinnen und -manager aus allen u25- und ü25-Teams teil, aber auch Teamleitende sowie Vertreterinnen und Vertreter aus Leistungsrecht und Maßnahmenbereitstellung. Die Teilnahme beruhte auf Interesse und Freiwilligkeit der Mitarbeitenden, die Fluktuation war gering. Neben Sachfragen zu Migration und Zuwanderung, zu einschlägigen Gesetzen, Daten und Fakten ging es vor allem um eine Orientierung in den Themenbereichen Kulturbegriffe und -konzepte, um Aspekte interkultureller Kommunikation und Konfliktbearbeitung zu beleuchten, aber auch um Perspektiven der fachlichen Haltung sowie des persönlichen Zugangs zum Thema und immer wieder um praktische Fragen des Arbeitsalltages und der kollegialen Selbstverständigung.

Entscheidend für den Erfolg der Fortbildungen war im Rückblick, dass die einzelnen Veranstaltungen detailliert ausgewertet wurden (durch einen umfangreichen Fragenbogen und Abschlussgespräche sowie eine Steuerungsrunde zwischen Jobcenter und Fortbildungsteam nach Ablauf der Hälfte der Fortbildungsreihe), und dass die durchführenden Teams nach jeder Veranstaltung eine Feintuning an den Konzepten der Folgeveranstaltungen vornahm, das auf neu aufgetauchte Anliegen oder Themen reagierte –



was durchaus einen erheblichen Arbeitsaufwand mit sich brachte.

In Folge dieser Veranstaltungen bestand schnell Einigkeit, dass es damit nicht getan sein sollte. Im Herbst 2013 wurden vier weitere Fortbildungen vereinbart, die stärker dem Aufbau praktischer Kompetenzen dienen sollten. Je zwei Seminare zu „kollegialer Fallberatung“ als Methode zur gegenseitigen Unterstützung und zum Aufbau von Teamwissen sowie zu „Einfacher Sprache“ als Werkzeug im Umgang mit Verständigungsschwierigkeiten wurden mit interessierten Kolleginnen und Kollegen, hauptsächlich aus dem Fallmanagement, durchgeführt.

Anfang 2014 wurden zwei weitere Veranstaltungslinien realisiert. Zunächst wurde eine vierteilige Reihe von halbtägigen Modulen für die Teamleiterinnen und -leiter des Fallmanagements durchgeführt, die das Ziel hatte, diesen dieselben Informationen und Anregungen zum Thema „Interkulturalität“ zur Hand zu geben wie den bisherigen Teilnehmenden, aber auch diejenigen Fragen zu thematisieren, die nur im Bereich der Arbeitsorganisation und des Teambuilding bearbeitet werden können. In der Außenstelle Gransee fanden Ende 2014 zudem drei inhaltlich identische Einführungsveranstaltungen zu „Interkultureller Kompetenz“ statt.

Dann begann eine Phase, in der durch die Fortbildungen gemachten Erfahrungen Zeit brauchten, um in den beiden Organisationen zu wirken. Diesen Prozess

zu beschleunigen wäre wohl weder möglich noch hilfreich gewesen: Gut Ding will Weile haben. Hinzu kam die wachsende Beanspruchung aller Beteiligten durch die gestiegenen Zahlen Geflüchteter und der damit ansteigenden Fallzahlen.

Der Einstieg in die Organisationsbegleitung

Mitte 2015 kam das Jobcenter Oberhavel erneut auf das IQ Netzwerk Brandenburg zu. Zwischenzeitlich war in der Behörde diskutiert worden, wie sich die Behörde den dynamischen Veränderungen im Feld Zuwanderung stellen sollte. In Abstimmung mit der Hausleitung entstand die Idee, einen Workshop mit Führungskräften und Migrationsfachleuten zur Analyse der bisherigen Arbeitsprozesse mit Bezug auf das Thema „Bürgerinnen und Bürger mit Migrationshintergrund“ durchzuführen. Diese Veranstaltung fand noch vor Jahresende als von den RAA moderierter Workshop statt. Das Thema stand dabei nicht nur aus moralischen oder formellen Gründen auf der Tagesordnung, sondern es war als konkrete praktische Herausforderung präsent. Das mobilisierte die Bereitschaft, sich auf einen solchen Prozess einzulassen, auch unter denjenigen, die dies bisher aus verschiedensten Gründen nicht auf sich genommen hatten.

Zunächst visualisierten die verschiedenen Arbeitsbereiche bzw. Fachdienste in einem Flussdiagramm ihre Arbeitsschritte und -routinen bei ihrer Tätigkeit mit Menschen mit Migrationsgeschichte und/oder Flucht-

2015

- Workshops Schnittstellen und Arbeitsorganisation

2016

- Akquisegespräch zur Interkulturellen Öffnung und Erstellung des Fragebogens
- Vorstellung des Fragebogens bei der Jobcenter-Leiter-Runde im Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (MASGF) (11.16)



geschichte und benannten dabei ihre hausinternen wie externen Schnittstellen. Schon die Vorstellung dieser Abläufe in der Gesamtrunde klärte viele Fragen, verwies aber auch auf bestehenden Abstimmungsbedarf. In einem zweiten Schritt wurde mit Hilfe der bestehenden Visualisierungen, nun aber in fachübergreifenden Arbeitsgruppen, an den aufgefundenen Unklarheiten und Handlungsoptionen gearbeitet.

Es entstanden dabei spontan zahlreiche Gesprächsfäden, die sich insbesondere um die Optimierung von Schnittstellenkommunikation im Haus drehten, aber auch materielle Verbesserungen im Verwaltungshandeln einschlossen, indem etwa neue Prozessschritte in bestehende Routinen eingefügt wurden. Im Nachhinein betrachtet war dieser Workshop die Initialzündung für die Bereitschaft des Hauses, sich einem größeren Prozess Interkultureller Öffnung zu stellen, weil er bei aller Kürze und Begrenztheit anschaulich verdeutlicht hatte, wie produktiv und wie effektiv ein strukturierter fachlicher Austausch über Abteilungsgrenzen hinaus sein kann. Auch mit den verschiedenen Perspektiven etwa des Fallmanagements, der Leistungsrechnung oder der Inneren Dienste treffen, wenn man sich den Vergleich erlauben mag, verschiedene Kulturen (hier: Arbeitskulturen) aufeinander, deren notwendige Spannungsverhältnisse untereinander entweder – wenn unausgesprochen – unnötig Friktionen erzeugen, oder die eben im Austausch produktiv gemacht werden können, weil in ihnen eine Perspektivenvielfalt auf das Gemeinsame steckt.



Akquise und Kooperationserklärung

Beim landesweiten Jobcenter-Leitertreffen im Herbst 2016 fand eine Präsentation der weiterentwickelten Beratungsangebote der RAA im Rahmen des IQ Netzwerkes statt. Das Jobcenter Oberhavel erklärte dabei sein Interesse an einem ganz konkreten, in diesem Rahmen vorgestellten Werkzeug, nämlich einer Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Thema „Interkulturelle Öffnung“. Im Jobcenter ging zwar zum Jahreswechsel 2016/17 der langjährige Leiter in den Ruhestand, aber auch die neue Hausleitung unterstützte die Idee dieser Kooperation. Unter Beteiligung engagierter Führungskräfte aus den vorangegangenen Prozessen, verstärkt um Vertreterinnen und Vertreter aller Fachdienste und Bereiche, wurde eine gemeinsame Projektgruppe ins Leben gerufen, ein neuer Kooperationsvertrag verfasst und der öffentliche Beginn eines IKÖ-Prozesses mit einer Pressekonferenz verkündet.

2017

- Entscheidung zur Durchführung des Projekts (1.17)
- Vorstellung des Fragebogens und des IKÖ-Prozesses auf dem Treffen der Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt (BCA) im Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (MASGF) (1.17)
- Gründung einer Projektgruppe zur Durchführung des IKÖ-Prozesses (3.17)
- Workshops IKÖ mit Fachdienstleitungen und Teamleitungen (7.17)
- Kooperationsvereinbarung und Presseerklärung (9.17)
- Auftaktveranstaltung mit allen Mitarbeitenden (10.17)
- 12 Informationsveranstaltungen (10.-11.17)
- Zusammenstellung von FAQs und Weiterleitung des Fragenkatalogs mit Antworten an alle Mitarbeitenden per Mail (10.17)
- Befragung (11.17)

2018

- Steuerungsgruppen-Treffen (1.18)
- Auswertung der Fragebögen (bis 2.18)
- Projektgruppentreffen mit Vorstellung der Ergebnisse der Befragung (3.18)
- Vorstellung der Ergebnisse in Form einer Galerie für alle Mitarbeitenden in Oranienburg durch die Projektgruppe und die RAA (4.18)
- Klausurtagung (zweitägig): Gründung verschiedener Arbeitsgruppen, die sich regelmäßig treffen: „Projektplanung und Steuerung“/ „Wissensmanagement, Austausch“ und „Netzwerke/externe Kommunikation“/ „Sprachliche Verständigung und Infrastruktur“/ „Fortbildung und Kompetenzerwerb“ (4.18)
- Vorstellung der Befragungsergebnisse im Jobcenter Oberhavel (5.18)
- Projekt- und Steuerungsgruppe treffen sich regelmäßig
- Es finden zu einzelnen Bedarfen weiterhin Schulungen und Fortbildungen statt.

Definition: „Interkulturelle Öffnung“



Nach unserem Verständnis ist die „Interkulturelle Öffnung“ eine Form der Organisationsentwicklung mit dem Ziel, die Organisationskultur an die Chancen und Anforderungen einer zunehmend durch Vielfalt geprägten Gesellschaft anzupassen. Sie ist eine spezifische Form des Qualitätsmanagements und ein zielgerichteter Prozess, der auf Dauer angelegt ist, und auf individueller sowie struktureller Ebene stattfindet. Erfolgreiche Interkulturelle Öffnung trägt dazu bei, Menschen mit Migrationsgeschichte und/oder Fluchtgeschichte den Zugang zu den Angeboten der Einrichtung zu erleichtern sowie ihre Versorgungsqualität zu verbessern.

Der Ansatz des Beratungsteams und die Erhebungsphase

Das zweiköpfige Beratungsteam bestand aus dem Regionalreferenten der räumlich zuständigen RAA-Niederlassung in Neuruppin und der Bildungsreferentin aus dem in der (Landes-)Geschäftsstelle der RAA Brandenburg angesiedelten IQ-Projekt; sie konnten bei Bedarf auf die Ressourcen der Projektleitung und der weiteren fünf Regionalreferentinnen und Regionalreferenten der RAA zurückgreifen.

Das Beratungsteam entschied sich pragmatisch vorzugehen. Das Kundensystem hatte sich mit direktem Bezug auf das Angebot „Mitarbeitendenbefragung“ beim Beratungsträger gemeldet, daher legte das Beratungsteam fest, diesem Interesse zu folgen, die hinter diesem Bedürfnis stehende Energie zu nutzen und das erste Halbjahr 2017 zur Etablierung der Projektgruppe, zur Bestandaufnahme der Situation und zur Vorbereitung der Befragung zu nutzen, welche noch im laufenden Jahr stattfinden sollte.

Die Projektgruppe konstituierte sich zügig, und eine der ersten Aktivitäten war eine Führung für das Beratungsteam durch alle drei Behördengebäude in Oranienburg und ein damit verbundener Vorstellungsbuch bei allen Abteilungen. Später fand auch ein Besuch im Servicecenter in Gransee statt. Das Beratungsteam steuerte den Prozess zunächst mit Hilfe eines kalendarisch gefassten Ablaufplanes, der einem Vier-Stufen-Modell der Organisationsentwicklung folgte: Analyse und Beschreibung – Maßnahmenauswahl und -planung – Maßnahmen-tests, Umsetzung, Implementierung – Auswertung und Abschluss (oder Neubeginn).

Im Rahmen der Situationsbeschreibung wurde deutlich, dass sich das Jobcenter insgesamt in einer Situa-

tion des Wandels befand: Nicht nur hatte es nach über einem Jahrzehnt Kontinuität einen Führungswechsel gegeben, zudem stand im Fachdienst Leistungsrecht eine Organisationsuntersuchung bevor. Auch sollte das JC auf vollelektronische Aktenführung umstellen. Die Behörde ist in zwei Städten auf vier Gebäude verteilt, was von vielen derzeitigen Mitarbeitenden als problematisch für die interne Kommunikation gesehen wird. Die Reaktionen der Belegschaft darauf, zusätzlich zu den aktuell anstehenden Anforderungen an einem Prozess Interkultureller Öffnung mitwirken zu sollen, waren daher weitgespannt: Einigen erschien dies als eine Chance, von ihnen selbst erlebte Herausforderungen produktiv bearbeiten zu können, andere befürchteten eine weitere, eher fruchtlose Selbstbeschäftigung, die zudem auf die erhebliche Arbeitsbelastung durch die Regelaufgaben noch obendrauf käme. Von euphorischer Begeisterung bis spürbare Missbilligung war alles dabei.

Die Mitarbeitendenbefragung

Nachdem erste Planungsschritte gemacht worden waren, stellte die Projektgruppe diese und die in groben Strichen skizzierte Gesamtplanung im Herbst 2017 den Fachdienst- und dann den Teamleitungen in Veranstaltungen, die zeitlich relativ knapp gefasst waren, vor. Schnell wurde deutlich, dass es auf so schlankem Fuß nicht gelingen würde, Verständnis und hinreichenden Willen zur Mitwirkung zu erreichen. Und Mitwirkung war nötig, denn die Befragung sollte alle Mitarbeitenden erreichen, konnte aber nur auf freiwilliger Basis durchgeführt werden. Aufgrund der angestrebten Anonymität war auch eine Nutzung der hausinternen IT nicht möglich, so dass die Befragung in einer klassischen Präsenzveranstaltung und analog mit Stift und Papier durchgeführt werden musste. Hier war noch Überzeugungsarbeit zu leisten und der angestrebte Nutzen zu erklären. Das Haus organisierte daher zwölf Kurzveranstaltungen an sechs Tagen, an denen Vertreterinnen und Vertreter der Projektgruppe – stets Mitarbeitende von den RAA und Jobcenter gemeinsam – jeweils zu einer zehn- bis zwanzigköpfigen Gruppe von Beschäftigten eines Arbeitsbereiches sprachen.

Auf Unverständnis stieß häufig die Offenheit des geplanten Prozesses; mehrfach wurde angemahnt, man wolle am Anfang genau wissen, was am Ende herauskommen solle. Der Verweis auf den explorativen und partizipativ angelegten Charakter der ersten Schritte und die auch in der Kooperationserklärung niedergelegten Leitziele stellten nicht für alle eine befriedigende Antwort dar. Das am zweithäufigsten genannte

Thema bezog sich auf die Frage, ob wir nur Migrantinnen und Migranten betreffende Prozesse in den Blick nehmen würden, oder ob das Gefüge im ganzen Haus thematisiert werden würde. Die Antwort, dass Ersteres als klassische Querschnittsaufgabe nicht ohne Zweites zu machen sei, schien manchen unbefriedigend zu sein. Auch war es schwierig zu erläutern, warum wir alle Beschäftigten einbeziehen wollten: „Ich habe in meinem Arbeitsalltag nie mit Migrantinnen oder Migranten zu tun – Was gehen mich entsprechende Fachkenntnisse oder Veränderungen an?“.

Erschwerend kam hinzu, dass nicht die gesamte bis dahin erfolgte Kommunikation geglückt war: Sowohl die Pressemeldung zum Beginn des IKÖ-Prozesses als auch ein „FAQ“-Dokument, in dem das Beratungsteam einige der häufigsten Fragen versucht hatte zu beantworten, hatte einige Mitarbeitende verspätet oder gar nicht erreicht. Trotzdem gelang es, Misstrauen zu zerstreuen und einen Vertrauensvorschluss zu erarbeiten. Zugesagt wurde stets eine vollständige Anonymität des Befragungsprozesses und eine Transparenz der Ergebnisse.

Die Arbeit in der Projektgruppe entwickelte sich parallel zu den Mitarbeitenden-Befragungen sehr dynamisch. Auch akquirierte das Beratungsteam externe Expertise zur Auswertung der Umfrage, um den teils starken Bedenken wegen einer möglichen Rückverfolgbarkeit der Antworten Rechnung zu tragen. In den regulären Projektgruppentreffen wurde der Umfragebogen währenddessen mehrfach durchgesprochen und überarbeitet.

Zu Beginn des Winters 2017 fand dann im Kreistagssaal Oberhavel die Mitarbeitendenbefragung statt, nachdem vorab noch Wünsche des Personalrates in die letzte Fragebogenfassung eingearbeitet worden waren. Der Leiter des Jobcenters eröffnete die Veranstaltungen mit einer wertschätzenden, ermutigenden und selbstkritischen Rede. Die Projektgruppe und die Beratenden charakterisierten in kurzen Zügen Zweck und Ziel der Umfrage, und die mit der Auswertung beauftragte externe Kollegin stellte sich vor, erläuterte ihren Auftrag und den Umgang mit den Dokumenten, die – sobald ausgefüllt – nur von ihr entgegengenommen werden würden. Diese Veranstaltung wurde am Folgetag in der Außenstelle Gransee wiederholt. Insgesamt nahmen über 170 von insgesamt ca. 250 Beschäftigten teil, was allen Beteiligten angesichts der üblichen Urlaubs- und Krankenquoten als gutes Ergebnis erschien und für statistische Zwecke eine valide Datenbasis versprach (siehe auch Auszüge des Fragebogens auf den Seiten 17-19).

Umfrageauswertung und Klausur

Die Anfang 2018 vorliegenden Zahlen bestätigten viele Aspekte bisher „gefühlten Wissens“, warfen aber auch das Schlaglicht auf bisher unbeobachtete Themen und noch schlummernde Herausforderungen. Die Freitextantworten zeigten ganz unverhüllt subjektiv als problematisch empfundene Aspekte. Nachdem die Ergebnisse in der Projektgruppe vorgestellt und diskutiert worden waren, erfolgte die Transparenzinitiative: Die Ergebnisse wurden großformatig visualisiert auf einer „Vernissage“ im Kreistagssaal präsentiert. Den Mitarbeitenden wurde ermöglicht, diese in ihrer Arbeitszeit zu besichtigen; Getränke standen bereit, und die Projektgruppe stand für Fragen und Gespräche zur Verfügung. Die Ergebnisse wurden anschließend auch auf einer Betriebsversammlung der Außenstelle Gransee vorgestellt und als Datei zugänglich gemacht.

Im Frühjahr 2018 fand eine zweitägige Klausur statt. Ziel war es, die Umfrageergebnisse und alle anderen bisher gewonnenen Erkenntnisse zu diskutieren, zu bewerten und zu einer Arbeitsplanung für die kommenden Monate zu gelangen. Die Projektgruppe und der Leiter des Jobcenters nahmen teil, die Moderation oblag dem Beratungsteam. Die Analyse- und Beschreibungsphase des Beratungsprozesses neigte sich nach einem Dreivierteljahr ihrem Ende zu. Wir begannen auf der Klausur mit einer Visualisierung der Innen- und Außensysteme des Jobcenters, um alle wichtigen Akteure und Bedingungen stets vor Augen zu haben. Dann wurden die Umfrageergebnisse analysiert und mögliche Handlungsoptionen generiert. Aus diesen wurden Themencluster gebildet, die teilweise an andere hausinterne Prozesse delegiert wurden. Teilweise wurden diese Themencluster zur weiteren Bearbeitung einer der vier Arbeitsgruppen zugewiesen:

Prozesssteuerung und Kommunikation	Wissensmanagement und externe Partner
Verständigung und Infrastruktur	Fortbildung und Kompetenzerwerb

Nach diesem sehr intensiven Arbeitsprozess änderte sich die Funktion und Arbeitsweise der Projektgruppe. Die neue „Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt“ (BCA) übernahm die Prozesssteuerung seitens des Jobcenters und konnte ihre Arbeitsplatzbezeichnung ganz offiziell um den Halbsatz „... und für interkulturelle Öffnung“ (BIKÖ) erweitern. Einladung, Protokoll und Moderation gingen vom Be-

ratungsteam in ihre Hand über (siehe auch das Interview mit Frau Meyer ab Seite 24). Die Arbeitsgruppen bilden seitdem den Schwerpunkt der Bemühungen im IKÖ-Prozess, wobei sie sich von Fall zu Fall sowohl der Unterstützung weiterer Mitarbeiter des Hauses als auch des Beratungsteams und anderer Mitarbeitender der RAA und des IQ Netzwerkes sichern können. Zu den regelmäßigen, alle vier bis sechs Wochen stattfindenden Projektgruppentreffen gesellen sich seitdem im Wechsel hausinterne Treffen ohne Beteiligung des Beratungsteams, um Abstimmungsprozesse schlank und Arbeitsabläufe zügig zu gestalten.

Zwischenstand: Umsetzungsphase, erster Teil



Der Prozess ist also im zweiten Halbjahr 2018 in den Mühen der Ebene angekommen: Nun stehen im Vordergrund die Konkretisierung und Implementierung einer Reihe von Veränderungsmaßnahmen in einer Behörde von über 250 Mitarbeitenden, die zudem Teil der Kreisverwaltung ist, und nicht über alle Belange autonom entscheiden kann. So sind zum Beispiel die Stellen für Personalentwicklung oder Corporate Design und Öffentlichkeitsarbeit in der Kreisverwaltung angesiedelt – was bedeutet, dass z. B. eine Weiterentwicklung der Einstellungs politik oder eine Veränderung der Gebäudebeschilderung von Entscheidungen abhängen, die nicht im eigenen Haus im Rahmen des IKÖ-Prozesses getroffen werden können, sondern mit anderen Dienststellen auszuhandeln sind.

Auch die Einbeziehung der Belegschaft ist mit der Befragung nicht abgeschlossen. Im Rahmen der vier AGs haben die Mitglieder der Projektgruppe weitere Gremien und Arbeitskreise gebildet, in denen die verschiedenen Fachdienste und Arbeitsbereiche an der Erarbeitung konkreter Veränderungen beteiligt sind. Für die Weiterarbeit an Einzelthemen haben sich besonders engagierte und im jeweiligen Feld versierte Kolleginnen und Kollegen freiwillig gemeldet.

Im Rahmen der AG Fortbildung & Kompetenzen haben eine Reihe von Treffen stattgefunden, um hausintern vorhandene Fortbildungsbedarfe künftig auf der Grundlage eines Konzeptes regelmäßig und systematisch zu erfassen und in Bezug auf das Themenfeld Diversity und Migration mittelfristig zu einem gemeinsamen Mindeststandard zu kommen (dies ist eine ganz direkte Konsequenz aus der Umfrage). Unmittelbar als „Quick Wins“ wurden z. B. Fortbildungen zum Anerkennungsgesetz, zum AGG sowie, für

neue Mitarbeitende, zu Grundlagen interkultureller Kompetenz angeboten.

Die AG Steuerung und Kommunikation hat erste Ausgaben eines hausinternen Newsletters erstellt, der die Transparenz des Prozesses kontinuierlich sichern soll, und an vielen Stellen Einzel- und Gruppengespräche angeboten, die das Verständnis des Prozesses unter den Mitarbeitenden vertiefen sollen; das Büro der BCA/BIKÖ ist hierfür auch eine offene Anlaufstelle. Zudem erreichen das Jobcenter Anfragen, seinen Prozess „Interkulturelle Öffnung“ im Rahmen von Konferenzen oder Tagungen vorzustellen.

Die AG Wissensmanagement & Externe Partner lotet derzeit die technischen Möglichkeiten aus, im Haus bereits vorhandenes Wissen zum Themenfeld systematisch zu sammeln und allen Mitarbeitenden aufbereitet zur Verfügung zu stellen, sei es nun als Datenbank, im Rahmen einer Moodle-Plattform oder als eine Reihe von Arbeitshinweisen und Handreichungen.

Die AG Sprache und Infrastruktur hat Kontakt mit der für das Gebäudemanagement zuständigen Behörde aufgenommen, um dort den Bedarf des Jobcenters nach einem Kundenleitsystem vorzustellen, das auch ohne vertiefte Kenntnis der deutschen Sprache, also barrierearm, wirken kann.

Alle diese Schritte bedürfen der vielfachen Abstimmung im Haus und mit externen Partnern. Man kann mit Ungeduld auf solche Prozesse schauen, und sich wünschen, erkannter Veränderungsbedarf würde zügig, von heute auf morgen, umgesetzt. Der Impuls hierzu ist verständlich, aber natürlich unrealistisch und auch fachlich nicht begründbar. Organisationsveränderung besteht aus der Einflussnahme auf die drei Elemente des „magischen Dreiecks“: Strategie, Struktur und Kultur eines Unternehmens, einer Organisation oder Behörde.

Natürlich lässt sich zügig ein Leitbild top-down entwickeln und somit eine interkulturelle Strategie im Haus durch Ableitungen hiervon dekretieren; auch lassen sich sicherlich Arbeitsstrukturen schnell verändern, etwa Spezialisierungen zuweisen oder aufheben, Teams mit neuen Aufgaben betrauen oder Prozessbeschreibungen verändern.

Aber die Ungeduld ist bekanntlich ein schnelles Pferd, allerdings leider auch ein schlechter Reiter.

Jedoch: Die umfangreiche Zeit – ungefähr ein Jahr –, die das Beratungsteam und das Jobcenter in die Er-

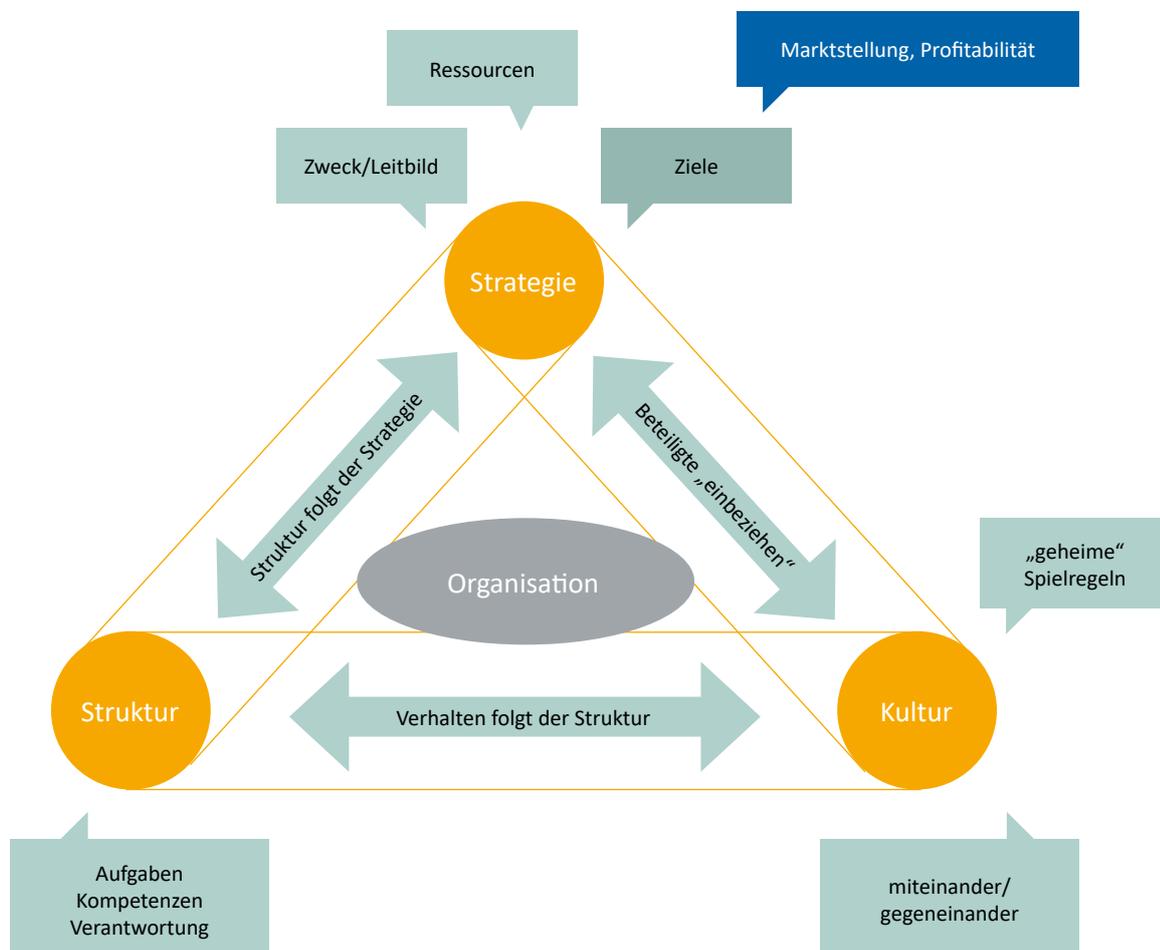
kundungsphase mitsamt Mitarbeitendenbefragung gesteckt haben, war in der Rückschau notwendig und gerechtfertigt. Einer der wichtigsten Eindrücke der Anfangszeit war, dass es im Haus einen starken Bedarf nach horizontaler, auch die traditionellen Dienstwege überschreitender Kommunikation gibt: Angesichts sich ändernder Aufgaben – und Migration ist nur eine davon – sind Fragen nach dem Verständnis des gesellschaftspolitischen Auftrags und nach dem Selbstverständnis des Jobcenters drängender in den Vordergrund getreten, ebenso wie auch fachliche Fragen und solche der hausinternen Zusammenarbeit und der mit externen Partnern.

Dies sind Themen, für die es zumeist keine einfachen organisatorischen Lösungen geben kann, sondern deren Bearbeitung Kommunikationsprozesse, Selbstreflexion und die Bereitschaft erfordert, die eigene Haltung weiter zu entwickeln.

Der Prozess Interkultureller Öffnung ist daher in seiner Struktur angelegt als ein Beitrag zur Entwicklung der Organisationskultur im Haus,

indem er partizipativ und integrativ vorgeht und versucht, Kommunikation da zu schaffen, wo der Bedarf nach Selbstverständigung ohnehin besteht und nutzbringend in den Dienst auch der Interkulturellen Öffnung gestellt werden kann.

Natürlich steckt in dieser Schwerpunktsetzung das Risiko, sich in diskursiven Prozessen zu verstricken, die für Veränderungen notwendige Dynamik einzubüßen und am Ende gar die Organisationsstrategie und -struktur aus den Augen zu verlieren. Regelmäßige Steuerungstreffen der Projektgruppe mit der Hausleitung und ein begleitendes Coaching des Beratungsteams sorgten und sorgen dafür, dass der Prozess auf Spur bleibt, und dass, wo Leitungsentscheidungen notwendig sind, diese auch herbeigeführt werden können. Mittelfristig sind Fragen wie die eines ausformulierten interkulturellen Leitbildes (oder: der interkulturellen Qualität eines allgemeinen Leitbildes) natürlich nicht ausgeschlossen, im Gegenteil! Aber das Beratungsteam hat sich anfänglich bewusst entschieden, nicht mit einem Leitbildprozess einzusteigen, der dann möglicherweise ein wohlfeiles Papier produziert, welches nach seiner Veröffentlichung





– aus Erfahrung in der Organisationsberatung – unter Umständen wenig Wirkung entfaltet.

Stattdessen hat sich das Beratungsteam dafür entschieden, für die erheblichen Herausforderungen des Prozesses Interkultureller Öffnung damit zu werben, dass es den Prozess selbst, wo immer dies möglich war, als einen der exemplarischen Veränderung der Betriebskultur entworfen hat: Als partizipativ, bereichsübergreifend, hierarchieübergreifend. Dies wäre ohne die Offenheit der Leitung des Jobcenters Oberhavel und das Engagement der vielen engagierten Personen in der Steuerungsgruppe und um sie

herum nicht denkbar gewesen (siehe auch das Interview mit Herrn Weimer ab Seite 20). Es ist keine übliche Anforderung an Verwaltungsbehörden, die anders als etwa Wirtschaftsunternehmen oder NGOs Kraft eines Gesetzesaktes existieren und mit feststehenden Zwecken ins Leben gerufen worden sind, neue, die bisherigen Aufgaben erweiternde und optimierende Strukturen zu entwickeln. Es entstehen große Herausforderungen, wenn sich angesichts eines wachsenden äußeren Veränderungsdrucks die Notwendigkeit ergibt, den Blick auf die eigenen Strukturen zu richten, organisatorische Phantasie zu entwickeln und dann mit dem vorhandenen Selbstbewusstsein langjähriger fachlicher Erfahrung und Kompetenz notwendige Veränderungen auch mutig umzusetzen. Auch wenn die Aufgaben staatlicher Behörden mit gutem Grund gesetzlich fest umrissen sind, brauchen sie doch in der globalen, vernetzten, von schnellen Umbrüchen gezeichneten Gesellschaft des 21. Jahrhunderts mehr Kompetenzen und Eigenständigkeit darin, sich innerhalb dieses Rahmens selbst dynamisch weiterzuentwickeln.

Da Migration und der Umgang mit der wachsenden Vielfalt zu den vielleicht wichtigsten Aufgaben der Gegenwart gehören, erscheint es uns als Beratungsteam naheliegend und notwendig, einen Prozess Interkultureller Öffnung so zu planen und zu begleiten, dass er diesen Rahmenbedingungen angemessen Rechnung trägt.



Interkulturalität und Vielfalt im Verwaltungsalltag

Auszug einer Umfrage in einer Arbeitsmarktinstitution durch das Netzwerk „Integration durch Qualifizierung“ in Brandenburg

Dieser Fragebogen ist ein Selbstevaluations-Instrument zur Ist-Zustand- und Bedarfserhebung. Unter Einbeziehung der Perspektive verschiedener Bereiche, Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter soll eine solche Erhebung Ihnen einen Überblick vermitteln, in welchen Handlungsbereichen Interkultureller Öffnung Ihre Einrichtung bereits gut aufgestellt ist und durch welche Schritte oder Maßnahmen die Arbeit (insbesondere) mit Kundinnen und Kunden mit Migrations- und/oder Fluchtgeschichte noch weiter erleichtert und professionalisiert werden kann.

Dieser Fragebogen nimmt folgende Handlungsbereiche in den Blick:

1. **Sprachliche Verständigung**
2. **Interkulturelle Kompetenz**
3. **Willkommenskultur**
4. **Beratung und Vermittlung**
5. **Anerkennung und Qualifizierung**
6. **Führung, Personalentwicklung und Organisationsstruktur**
7. **Vernetzung und Wissensmanagement**

Diese sieben Abschnitte sind identisch aufgebaut und beinhalten folgende Aspekte:

- offene Fragen zu bereits vorhandenen Ressourcen in Ihrer Einrichtung sowie zu Herausforderungen, ungelösten Problemen oder Konflikten im jeweiligen Handlungsbereich,
- Anregungen zu konkreten Maßnahmen, Erfahrungen o. ä., die beispielsweise im Rahmen des IQ Netzwerkes gesammelt wurden,
- die Frage nach der Einschätzung der aktuellen Relevanz des jeweiligen Handlungsbereichs für Ihre Einrichtung im Sinne Interkultureller Öffnung,
- die Möglichkeit, konkrete Anliegen zu diesem Handlungsbereich zu benennen.



Allgemeiner Teil

Die Zusammensetzung der Bevölkerung in XXX ändert sich und wird vielfältiger. Neben der Zuwanderung aus Berlin und von EU-Bürgerinnen und -Bürgern geschieht dies auch durch die 2015/16 gestiegene Zahl von Geflüchteten, Asylbewerberinnen und Asylbewerbern, sowie anerkannten Asylberechtigten. Wir möchten von Ihnen wissen: Welche Auswirkungen haben diese Veränderungen für Ihre Arbeit und das Haus XXX?

		stimme völlig zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	keine Angaben
0.1	Meine Arbeit im Haus XXX hat sich durch die gestiegene Anzahl von Bürgerinnen und Bürgern mit Migrationsgeschichte in den letzten Jahren stark verändert.				
0.2	Das Haus XXX ist meiner Erfahrung nach für den Umgang mit Bürgerinnen und Bürgern mit Migrationsgeschichte gut aufgestellt.				
0.3	Ihrer Einschätzung nach: Haben Bürgerinnen und Bürger mit Migrationsgeschichte Zugang zu derselben Qualität von Dienstleistungen im Haus XXX wie andere Bürgerinnen und Bürger?				
0.4	Ich finde es wünschenswert, dass das Haus XXX weitere Anstrengungen in diesem Themenfeld unternehmen möchte.				
0.5	Ich habe in meiner Arbeit nahezu täglich mit Bürgerinnen und Bürgern mit Migrationsgeschichte zu tun.				

Interkulturelle Kompetenz

Interkulturelle Kompetenz ist die Fähigkeit, mit Menschen auch dann freundlich, sicher im Gespräch und zielorientiert kommunizieren zu können, wenn unterschiedliche und eventuell auch unbekannte Wertvorstellungen, Vorannahmen oder Gewohnheiten die Kommunikation deswegen anspruchsvoll machen, weil man nur auf wenige Gemeinsamkeiten und Vorkenntnisse aufbauen kann.

		stimme völlig zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	keine Angaben
1.1	Ich fühle mich orientiert und informiert genug, um mich in die Lebenswelt auch mir zunächst „fremder“ Bürgerinnen und Bürger hineinzuversetzen und ihre besondere Situation als Zugewanderte nachzuvollziehen.				
1.2	Ich fühle mich im direkten Umgang mit zugewanderten Bürgerinnen und Bürgern sicher.				
1.3	Ich habe den Eindruck, dass mein Arbeitgeber von mir erwartet, im Umgang mit zugewanderten Bürgerinnen und Bürgern sicher zu sein.				
1.4	Ich habe mich mit verschiedenen kulturellen Prägungen – auch mit meiner eigenen – und deren Bedeutung für meine Arbeit auseinandergesetzt.				
1.5	Ich verfüge über für meine Aufgaben ausreichende Kenntnisse zu Migration, Integrations- und Zuwanderungspolitik sowie -recht, und werde bei deren Aktualisierung unterstützt.				
1.6	Ich habe mich mit Vorurteilen und Diskriminierung (z. B. Allg. Gleichbehandlungsgesetz) auseinandergesetzt, bin in der Lage zu erkennen, wenn meine Kundinnen und Kunden hiervon betroffen sind, und sie entsprechend zu unterstützen.				
1.7	Ich fühle mich sicher im Umgang mit Ressentiments und im Antworten auf Vorurteile, die andere Bürgerinnen und Bürgern über Zugewanderte äußern.				
1.8	Ich habe ausreichenden Zugang zu Fortbildungsangeboten zu interkultureller Kompetenz, Kommunikation usw.				
1.9	Die bisherige Unterstützung durch Fortbildungen und andere Maßnahmen war für mich in meiner Arbeit mit Menschen mit Migrationsgeschichte hilfreich.				
1.10	Wie relevant ist Ihrer Meinung nach das Themenfeld „Interkulturelle Kompetenz“ für die interkulturelle Weiterentwicklung des Haus XXX?	<input type="checkbox"/> sehr relevant	<input type="checkbox"/> überwiegend relevant	<input type="checkbox"/> überwiegend irrelevant	<input type="checkbox"/> sehr irrelevant

Möchten Sie uns abschließend noch etwas zum Themenfeld „Interkulturelle Kompetenz“ mitteilen?

Demographische Angaben

Diese Umfrage ist anonym. Trotzdem benötigen wir einige demographische Daten, damit wir aus den Ergebnissen auch detaillierte Schlussfolgerungen ziehen können, die uns erlauben, Maßnahmenvorschläge wie Fortbildung, Beratung oder Anregungen für strukturelle Veränderungen möglichst zielgenau zu formulieren.

tätig im FD / in der Abteilung ...	<input type="checkbox"/> Servicecenter	<input type="checkbox"/> LR in ...	<input type="checkbox"/> FM in ...	<input type="checkbox"/> FD Eingliederungsmanagement	<input type="checkbox"/> Büroleiter Jobcenter
	<input type="checkbox"/> ...	<input type="checkbox"/> LR in ...	<input type="checkbox"/> FM in ...	<input type="checkbox"/> FD Innere Dienste	
Geschlecht	<input type="checkbox"/> weiblich	<input type="checkbox"/> männlich	<input type="checkbox"/> ...		
Alter	<input type="checkbox"/> < 35	<input type="checkbox"/> 35-50	<input type="checkbox"/> > 50		
Dienstjahre im Haus XXX	<input type="checkbox"/> < 3	<input type="checkbox"/> 3-6	<input type="checkbox"/> 7-10	<input type="checkbox"/> 11-15	<input type="checkbox"/> > 16
Ich habe direkten Arbeitskontakt zu Bürgerinnen und Bürgern ...	<input type="checkbox"/> nie	<input type="checkbox"/> seltener als 1 x pro Woche	<input type="checkbox"/> 2 bis 10 x pro Woche	<input type="checkbox"/> 11 x pro Woche und mehr	

Sprachliche Verständigung

Sprachliche Verständigung ist erschwert, wenn beide Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner nicht dieselbe Sprache auf gleichem Niveau sprechen können. Bei Amtsgeschäften und Behördengängen ist zudem die juristisch geprägte Behördenfachsprache ein Hindernis – auch für viele Muttersprachlerinnen und Muttersprachler. Im folgenden Abschnitt stellen wir Ihnen Fragen, die Ihre Arbeit mit Bürgerinnen und Bürgern betreffen, welche eine andere Herkunftssprache als deutsch haben bzw. für die Belange des Haus XXX nicht ausreichend deutsch sprechen.

Bitte füllen Sie diesen Abschnitt nur aus, wenn Sie im Fallmanagement oder im Servicecenter tätig sind oder ansonsten *regelmäßig und häufig* in direkter Kommunikation mit Bürgerinnen und Bürgern stehen. Andernfalls überspringen Sie bitte diesen Abschnitt und fahren bei 6. fort.

		stimme völlig zu	stimme teilweise zu	stimme nicht zu	keine Angaben
3.1	In meinem Arbeitsfeld ist die sprachliche Verständigung mit Bürgerinnen und Bürgern nicht-deutscher Herkunftssprache eine Herausforderung.				
3.2	Mir liegen Arbeitsanweisungen vor, die die Besonderheiten der Arbeit bei erheblichen Sprachbarrieren berücksichtigen.				
3.3	Dass meine Arbeit bei Sprachbarrieren länger dauert, wird vom Arbeitgeber angemessen berücksichtigt.				
3.4	Eine Liste mit den Fremdsprachenkenntnissen der Mitarbeitenden in unserem Haus liegt mir vor.				
3.5	Ich habe ausreichend Möglichkeit, mich selbst in Sprachkursen (z. B. Englisch) weiterzubilden.				
3.6	Wenn ich für meine Arbeit Dolmetscherinnen und Dolmetscher benötige, kann ich auf diese ohne großen Aufwand zurückgreifen.				
3.7	Ich habe dienstlichen Zugang zu Übersetzungs- und Sprachmittlungssoftware (z. B. Google Translator) und die dafür notwendigen Geräte.				
3.8	Wichtige Informationsmaterialien, Formulare und Anträge meines Arbeitsbereiches liegen in mehreren Sprachen vor.				
3.9	Ich kenne die Idee „Einfacher Sprache“ und wende sie in meiner Arbeit an.				
3.10	Wichtige Informationsmaterialien, Formulare und Anträge meines Arbeitsbereiches liegen in „Einfacher Sprache“ vor.				
3.11	Wie relevant ist Ihrer Meinung nach das Themenfeld sprachliche Verständigung für die interkulturelle Weiterentwicklung des Haus XXX?	<input type="checkbox"/> sehr relevant	<input type="checkbox"/> überwiegend relevant	<input type="checkbox"/> überwiegend irrelevant	<input type="checkbox"/> sehr irrelevant

Möchten Sie uns abschließend noch etwas zum Themenfeld „Interkulturelle Kompetenz“ mitteilen?



Interview mit ... Herrn Weimer – Leiter des Jobcenters Oberhavel

Interviewpartnerinnen: Patricia Redzewsky und Joana-Eve Rendelmann, RAA Brandenburg

Was hat Sie als Jobcenterleiter motiviert, den Prozess anzufangen bzw. auch nochmal weiterzuführen, er war ja bereits von Ihrem Vorgänger begonnen.

Als ich im September 2017 meine Arbeit als Jobcenter-Leiter begonnen habe, wusste ich bereits von dem Prozess. Eine meiner ersten Amtshandlungen war es dann, die Kooperationsvereinbarung mit den RAA zu unterzeichnen. Ich hatte mich bereits zu Beginn meiner Position sehr intensiv mit dem Prozess und der bereits gelaufenen Zusammenarbeit mit dem IQ Netzwerk beschäftigt.

Aufgrund des vermehrten Kontaktes mit Migrantinnen und Migranten seit 2015, der vorher in unserem Landstrich eher unüblich war, wurde der Bedarf der Kolleginnen und Kollegen geäußert, die eigenen Kompetenzen zu erweitern. Es ist nun mal unser Arbeitsauftrag, mit jeder Person, die mit Arbeitslosigkeit und Existenzsicherung zu kämpfen hat, auch umzugehen und ihnen die Hilfe zu geben, die sie brauchen. Da spielt es im Endeffekt auch keine Rolle, wo die Person herkommt. Aber klar, wenn dann plötzlich geballt ein Personenkreis auf einen zu kommt, mit dem man vorher nicht so viel zu tun hatte, muss man seine Kompetenzen erweitern. Die Personengruppe der Geflüchteten seit 2015 war der Auslöser, diesen Prozess anzustreben und interessanterweise wurde dieser nicht von oben diktiert, sondern hat sich aus der Organisation heraus entwickelt.

Ein wenig ist es schon angeklungen, jetzt sind Sie ein gutes Jahr dabei: Was sind Ihre inhaltlichen Ziele in dem Prozess? Wo würden Sie das Jobcenter gern hinbringen?

Mein Ziel ist es, die Arbeit mit Migrantinnen und Migranten, sei es mit oder ohne Fluchtgeschichte, zu normalisieren. Es muss irrelevant werden, wo die Person herkommt, denn letztlich sind die Probleme und Lebenslagen unabhängig von der Herkunft sehr vielfältig, aber die Zielstellung immer die gleiche: Arbeitsmarktintegration. Somit möchte ich das Jobcenter Oberhavel mit dem Interkulturellen Öffnungsprozess (IKÖ-Prozess) gerne so weit bringen, dass keine Spezialistinnen und Spezialisten gebraucht werden, um mit dieser Personengruppe zu arbeiten, sondern dass alle dazu befähigt sind.

Das klingt sehr nach einem tatsächlichen Öffnungsprozess. Das Haus soll auf allen Ebenen und durch alle Strukturen hindurch geöffnet werden. Wo sehen Sie denn den Vorteil des Prozesses, gegenüber beispielsweise Schulungsreihen, die wir im Haus ja auch durchgeführt haben?

Das Spannende an so einem Prozess ist, so finde ich, dass die Organisation von 250–300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchdrungen wird. Alle Bereiche kommen damit in Berührung und die Relevanz des IKÖ-Prozesses ist für jede Person sichtbar. Ich sehe durch die aktive Teilnahme und die Chance der Mitgestaltung einen enormen Vorteil. Natürlich verfestigen sich Strukturen und Abläufe in Organisationen, aber wenn man dort noch mal ein Bewusstsein für die wichtige gesellschaftliche Aufgabe, die wir hier verrichten, schaffen kann, dann ist das ein Vorteil, den keine externe Schulung schaffen kann.

Das ist ja auch ein Prozess, der gar nicht mal endet, sondern stetig ist. Es geht hier somit auch nicht um ein zu erreichendes Ziel, sondern um ein permanentes Treppensteigen, mit dem man jedoch als Organisation wächst. Wenn eine andere Behördenleitung Sie nun fragen würde, ob Sie auch einen IKÖ-Prozess machen sollte, wie würden Sie den Nutzen darstellen bzw. welche Risiken würden Sie aufzeigen, die Sie aus Ihrer Erfahrung jetzt kennen? Oder die Sie vielleicht zukünftig sehen?

Der IKÖ-Prozess nimmt die gesamte Organisation in den Blick, was ich als einen großen Nutzen verbuche,

da spielt es auch keine Rolle, was für eine Organisation es ist, ob Jobcenter, Jugendamt, Sozialamt oder Zulassungsstelle.

Durch den Prozess wird der Fokus wieder auf den eigentlichen Auftrag gerichtet, allein deshalb würde ich das jeder Behördenleitung empfehlen. Unabhängig vom IKÖ-Prozess können wir unsere Mitarbeitenden nicht alleine mit neuen Herausforderungen lassen, wir können nicht sagen: „Ihr werdet das schon machen, kümmert euch mal, belest euch mal, besucht doch mal 'ne Fortbildung“. **Es muss klar sein, dass hier gesellschaftliche Veränderungsprozesse vonstattengehen und sowieso auf uns zukommen, und der IKÖ Prozess befähigt uns, darauf schneller und qualifizierter zu reagieren.**

Das können wir gut oder schlecht finden und unendliche viele verschiedene Meinungen dazu haben, aber gerade, was interkulturelle Kompetenzen angeht, da müssen wir hier auch einen professionellen Umgang finden, jenseits persönlicher Auffassungen. Jede Person darf hier natürlich auch eine persönliche Meinung haben, aber wir haben eben auch einen übergeordneten Auftrag im Jobcenter. Dafür müssen wir die Mitarbeitenden nun auch befähigen. Und das sehe ich als einen ganz entscheidenden Vorteil in diesem Prozess.

Zu den Risiken würde ich zählen, dass man sich in so einem langfristigen Prozess auch mal verzetteln kann. Es kann auch passieren, dass die Effekte des Prozesses nicht sofort bei der Mitarbeiterschaft spürbar sind. Deshalb ist es auch enorm wichtig, immer wieder zu betonen, dass manche Dinge eben sehr lange dauern und einige Ergebnisse auch nicht direkt messbar sind. So kann man die interkulturellen Kompetenzen der Mitarbeiterschaft nicht direkt ablesen, man kann aber zu einem späteren Zeitpunkt langfristige Effekte wie Vermittlungszahlen und Kundenzufriedenheit durch Umfragen erheben.

Ich halte es auch für ein Risiko, dass der IKÖ-Prozess im Alltagsgeschäft untergeht. Es ist ja auch nicht der einzige Prozess, den wir hier zu steuern haben. Demnach muss einfach kontinuierlich übermittelt werden, dass der IKÖ-Prozess immer noch die gleiche Wichtigkeit hat wie am Tag der Kooperationsvereinbarung.

Es geht also eigentlich auch um einen Wandel der Kommunikationskultur des Hauses auch jenseits des Themas Migration.

Ja, es ist wichtig, wieder klar darzustellen, dass wir aus allen Bereichen im Endeffekt am gleichen Ziel arbeiten. Damit wir es schaffen, durch Kommunikation wieder eine Zielklarheit zu haben. Es ist natürlich auch wichtig in Bezug auf die Personengruppe der Migrantinnen und Migranten, in Kommunikation zu bleiben, um sich austauschen zu können und zu sehen, was gut läuft und wo es noch Handlungs- und Verbesserungsbedarfe gibt.

Das Thema Migration löst ja in Menschen Ängste aus, dass merkt man, wenn man die Nachrichten schaut. Wenn wir an der Stelle unseren Beitrag zum gesellschaftlichen Frieden leisten können, indem wir klar machen: „Hier geht es nicht um Bevorzugung und Benachteiligung, sondern jeder wird hier gleichbehandelt, gleich!“, ich glaube, dann haben wir einen großen Anteil daran, dass auch Integration gelingen kann.

Gibt es denn Ergebnisse, mit denen Sie bisher nicht gerechnet haben?

Mich hat es in der Tat verblüfft, auf wie viel Skepsis die Mitarbeiterbefragung stieß. Die Sorge, dass die Befragung zur Bewertung der einzelnen Mitarbeitenden dienen sollte, war groß. Im Nachgang bin ich beruhigt, dass die Befürchtungen sich zerschlagen haben und ich diese Stimmungslage aktuell überhaupt nicht mehr spüre.

Das ist ja auch eine Frage der Interkulturellen Öffnung. Was man nicht kennt, da hat man erst mal Ängste vor, dann hat man es gemacht, gemerkt, das ist ja gar nicht so schlimm, damit baut man Vertrauen im ganzen Haus und auf allen Ebenen auf.

Ich war ebenfalls erstaunt, dass Anerkennungsberatung und Anerkennungsverfahren ein Thema war, was viele Fragen aufgeworfen hat, obwohl wir ja schon lange mit Migrantinnen und Migranten zusammenarbeiten. Der Bedarf an Schulungen zu diesen Themen hat mich überrascht, es war dann aber ein Mehrwert, ein „Aha-Erlebnis“. Demnach war es sehr gut, dass wir die Befragung gemacht haben, um zu erkennen, wo wir ansetzen können und auch müssen.



Wie hilfreich war die externe Begleitung für Sie bisher? Welche Vorteile hat es Ihnen gebracht?

Die externe Begleitung war sehr hilfreich. Der Wunsch nach einem Prozess kam zwar aus der Mitarbeiterschaft, aber hätten wir es dabei belassen, dann hätten uns die Kompetenzen, der Einblick, die Expertise so einen Prozess überhaupt aufzuziehen und auch der Mut, eine Mitarbeitendenbefragung zu machen, sehr gefehlt.

Die externe Begleitung hat geholfen, den Prozess gut zu strukturieren,

so dass wir eine Richtschnur haben. Externe Beratende können Dinge auch anders ins Haus kommunizieren, es kreiert andere Handlungsoptionen und einen anderen Rahmen.

Natürlich ist die Wirkungsmacht des IKÖ-Prozesses auch stärker und Ergebnisse sind anders gerahmt mit dem IQ Teilprojekt der RAA als Kooperationspartner. Ich empfinde die Zusammenarbeit insgesamt als sehr angenehm.

Was können Sie jetzt ganz pragmatisch zum Aufwand sagen?

Wir haben verschiedene Organisationsentwicklungsprozesse gleichzeitig laufen, so wie viele andere Behörden auch. Natürlich muss man da Prioritäten setzen. Ich will nicht sagen, der IKÖ steht über Allem, aber er beinhaltet halt viele Dinge, die wir in Organisationsentwicklungsprozessen durchlaufen.

Wir haben viele Informationsveranstaltungen zur Vorbereitung, dann für die Befragung und dann zur Auswertung veranstaltet.

Wir haben Arbeitsgruppen gebildet, die sich bestimmten Themenfeldern widmen. Diese AGs sind über Bereiche, auch über Ebenen hinweg besetzt, so dass Führungskräfte und Mitarbeitende auf Augenhöhe zu bestimmten Themen zusammenarbeiten. Diese treffen sich auch in regelmäßigen Abständen, um Dinge zu erarbeiten und auch um der Mitarbeiterschaft einige Ergebnisse sichtbar zu machen – Quick Wins.

Das sind erstmal also große Investitionen, aber langfristig werden eben auch die Zufriedenheit und die Strukturen der Mitarbeiterschaft verändert und Widerstände abgebaut. Es zeigt sich also, dass der Aufwand nicht nur berechtigt ist, sondern tatsächlich auch viel mehr Profit abwirft.

Das ist nicht immer für alle gleich so ersichtlich.

Vergleicht man das mit einer Autofahrt von Berlin nach Stuttgart, so denkt man sich, man fährt ganz schön schnell, wenn die Tachonadel 140 anzeigt, aber wenn man aufs Navi guckt und sieht, wie sich der Punkt da bewegt, dann denkt man sich, man kommt überhaupt nicht vorwärts. Das meint, wenn man wirklich nur auf den Punkt fixiert ist, dann merkt man nicht, dass man sich bewegt, bis man plötzlich in Stuttgart angekommen ist.

Man muss also auch immer wieder betonen, dass Prozesse langatmig sind.

Doch ich spüre schon, dass das Jobcenter in einem Kulturwandel steckt,

dass mehr Bereitschaft da ist, sich zu beteiligen. Alleine das Wissen um die Beteiligungschancen und die Offenheit des Prozesses führen zu einem Wandel.

„Haben wir schon immer so gemacht“ ist ja ein schönes Behörden-Deutsch, aber ist denn das auch richtig? Oder können wir es vielleicht anders oder besser machen? Solche und andere Fragen werden auch durch die Arbeitsgruppen an die gesamte Mitarbeiterschaft herangetragen und das ist bereits ein wichtiger Teil der gemeinsamen Weiterentwicklung.

Ich habe mitbekommen, das durchaus auch Interesse von anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommt, an einigen Punkten innerhalb der Arbeitsgruppen mitzuarbeiten. Die Arbeitsgruppen haben also auch nochmal eine Fächerwirkung. Durch die kontinuierliche Kommunikation wird ja auch Transparenz gefördert und das beflügelt und schafft auch neue Handlungsoptionen.

Was sagen denn andere Jobcenter-Leiterinnen und -Leiter dazu, dass Sie diesen IKÖ-Prozess machen? Sie sind ja das einzige Jobcenter zumindest in Brandenburg, welches diesen Prozess durchführt. Was sagen Sie dazu?

Das macht mich erstmal stolz, dass es so ist, obwohl ich nicht dazu beitragen kann, ob wir nun die einzigen sind und das auch bleiben. Das müssen andere für sich dann natürlich auch entscheiden.

Ich weiß, was wir noch so alles an Bällen in der Luft haben und ich weiß, dass die Kolleginnen und Kollegen, mit denen man auch immer mal wieder zusammensitzt, auch sehr viele Bälle in der Luft haben und jede und jeder setzt natürlich auch so ein Stück weit ihre und seine Prioritäten. Ich höre auch oft, dass jetzt gar keine Zeit da ist, kein Platz und sich jetzt erst mal um andere Dinge gekümmert werden muss. Wir sind ja eine Kreisverwaltung, zu der Sozialamt, Jugendamt und zum Beispiel auch die Zulassungsstelle gehört. Ich merke, dass die Behörden, die bei uns im Haus sind, die auch Publikumsverkehr haben und somit mit dem Thema Migration und auch interkulturelle Vielfalt zu tun haben, die schauen ganz genau auf den Prozess, den wir hier durchlaufen. Gerade, was Partizipation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angeht, da schauen andere auch schon ganz genau, was wir hier so Tolles machen. Deshalb bin ich auch dankbar, dass die Dienststellenleitung, also Landrat und Dezernenten, auch zu dem Prozess stehen. Es ist ihnen wichtig, dass wir diesen Prozess machen und sie wissen, dass es letztlich Effekte für die ganze Kreisverwaltung haben wird. Das ist etwas, worüber ich mich freue, auch an der Entwicklung der Kreisverwaltung teilzuhaben.

Ja, das ist eine große Aufgabe und die passiert fast en passant. Sie tun was für sich und dabei ist das der Nebeneffekt, das ist wunderbar.

Ich würde gerne nochmal den Blick ins Haus lenken. Wie schaffen Sie es, die Kommunikation über den Prozess ins Haus zugeben? Wir hatten viele Schulungen durchgeführt und als Externe auch viel ins Haus kommuniziert, aber wie läuft es jetzt momentan, gerade nach der Befragung, wo es nun auch um konkrete Maßnahmen geht?

Wir haben ja nach der Befragung eine Klausurtagung gehabt und dort auch Arbeitsgruppen gebildet, die, wie bereits gesagt, sehr bunt gemischt sind, was dazu führt, dass die AGs und der Inhalt, an dem diese arbeiten, in vielen Bereichen bekannt ist. Gleichzeitig haben wir einen Newsletter begonnen, der in regelmäßigen Abständen ins Intranet gestellt wird und den aktuellen Arbeitstand zusammenfasst.

Werden da auch alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitgenommen?

Also, ob alle mitgenommen werden, das kann ich so nicht beantworten, ich kann höchstens sagen, wie wir es versuchen, alle mitzunehmen. Ich setze mir immer eine Marke von 80 %, wenn wir so viele mitnehmen können, dann können wir zufrieden sein. Es wird immer welche geben, die aus irgendwelchen Gründen vielleicht auch nicht wollen. Ich lasse jeder Person die Freiheit, an diesem Prozess mitzuwirken. Ich kann niemanden zwingen und es macht auch keinen Sinn jemanden zu zwingen, das müssen die Menschen schon auch wollen. Ich habe hier niemanden abgeordnet. Ich glaube auch, dass es für künftige Prozesse abseits von IKÖ einen Mehrwert hat, da die Mitarbeiterschaft viel mehr dazu bereit ist, sich für etwas einzusetzen bzw. sich in jeweiligen Prozessen einzubringen.

Es scheint gar nicht so viele Diskrepanzen zu geben, und zwar nicht, weil Sie die umgehen, sondern weil Sie die Mitarbeiterschaft einfach mitnehmen und weil es eine Freiwilligkeit gibt. Dennoch stelle ich die Frage und Sie können darauf antworten: Wie wird denn mit Diskrepanzen innerhalb der Mitarbeiterschaft umgegangen? Also zwischen denen, die sich für den Prozess einsetzen und jenen, die sich dagegenstellen?

Also, ich möchte nicht behaupten, dass es so was in unserem Jobcenter nicht gäbe. Natürlich gibt es das. Jeder Mensch hat seine Meinung und Meinungen sind auch unterschiedlich und die bekommt man auch nicht immer zusammen.

Natürlich gibt es da Diskussionen und Diskrepanzen, aber ich glaube, dass gerade in einer großen Organisation oder überhaupt in unserer Gesellschaft Diskrepanzen und unterschiedliche Meinungen dazugehören. Wir reden immer von Vielfalt und davon, wie toll die Vielfalt ist, aber Vielfalt bedeutet ja auch Vielfalt von Meinungen. Meinungsvielfalt heißt ja nicht, letztendlich treffen wir uns doch alle beim Gleichen. Das muss man auch akzeptieren und das auch stehen lassen können. Ich muss niemanden überreden, überzeugen, dass der das jetzt aber doch gut finden muss, was ich gut finde. Sie müssen beim Prozess auch nicht aktiv mitmachen, aber sie müssen uns auch unseres machen lassen.

Und das ist auch ein Teil von Interkultureller Öffnung, zu lernen mit unterschiedlichen Meinungen umgehen zu können. Und diese nicht als trennend wahrzunehmen.

Und die Verbindung wäre ja um Grunde über die Kommunikation. Dass man die eigenen Bedürfnisse kommuniziert und anderen auch zuhört. Es ist natürlich ein Lernprozess, kollegiale Vielfalt wahrzunehmen und damit umzugehen.

Herr Weimer, wo sehen Sie denn das Jobcenter in 5-7 Jahren?

Wir wissen, dass Jobcenter und auch generell Behörden nicht so ein positives Image haben. Ich wünsche mir, dass wir ein Jobcenter werden, ob in 5-7 Jahren oder früher oder später, über das die Menschen in Oberhavel froh sind. Dabei spielt der IKÖ-Prozess eine große Rolle.

Dass wir einfach auch eine wertschätzende Kommunikation mit unseren Kunden haben.

Ich höre hier auch den Anspruch oder das Ziel der Niedrigschwelligkeit heraus. Dass durch Kommunikation auf Augenhöhe Barrieren abgebaut werden und Vertraulichkeit in Behörden ein Stück weit auch wiederhergestellt werden kann. Damit auch Potenziale erkannt und gefördert werden können. Der IKÖ-Prozess ist dahingehend auch noch mal wichtig, um zu sehen, was welche spezifische Gruppe von Menschen benötigt. Damit es auf individueller Ebene zu bestmöglichen Beratung kommen kann.

Kommen wir zur letzten Frage. Wie sichern Sie die Interkulturelle Öffnung? Was brauchen Sie dafür?

Wichtig ist, dass wir diesen Prozess, den wir jetzt vor einem Jahr offiziell begonnen haben, kontinuierlich weiter betreiben. Dass wir nicht sagen, wir hatten die Befragung, die Auswertung, jetzt machen wir ein paar Arbeitsgruppen und spülen irgendwann irgendein Ergebnis raus und das war es. Sondern dass wir den Prozess kontinuierlich betreiben. In welcher Form wir das tun, wird letztlich vom Prozess bedingt. Aber dass wir dabeibleiben, dass, glaube ich, sichert bereits die ersten Erfolge.

Wir müssen natürlich auch wieder eine Mitarbeitendenbefragung machen, um zu sehen, was kommt und kam bei der Mitarbeiterschaft an. Das zeigt uns dann, wo wir stehen und ob wir auf einem guten Weg sind und wo wir vielleicht nachsteuern müssen. Das zeigt der Mitarbeiterschaft auch, dass wir den Prozess ernst nehmen und die Ziele sich nicht aufgelöst haben.

Es bleibt durch die kontinuierliche Nachsteuerung eine Reaktionsfähigkeit in der Behörde, die bereits als Bereicherung angesehen werden kann.



Interview mit ...

Frau Meyer – Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt (BCA) und Steuerungsgruppenleiterin im Jobcenter Oberhavel

Interviewpartnerinnen: Patricia Redzewsky und Joana-Eve Rendelmann, RAA Brandenburg

Bei Ihrem Wiedereinstieg haben Sie ja direkt die Stelle der Gleichstellungsbeauftragten bekommen und wurden auch gleich gefragt, ob sie gleichzeitig Projektgruppenleiterin des IKÖ-Prozesses sein wollen. Wie war das für Sie, was war Ihre Motivation?

Bei meinem Wiedereinstieg war die Hälfte meiner Arbeitszeit bereits für die Begleitung des IKÖ-Prozesses angedacht und die andere Hälfte für die Arbeit als Beauftragte für Chancengleichheit. Das sind zwei Themen, die mit einander verzahnt sind. Das musste ich allerdings für mich auch erstmal erkennen.

Ich glaube, ich habe am Anfang genauso verstehen müssen, was der Prozess bedeutet und beinhalten soll, wie die Mitarbeiterschaft auch.

Es stellte sich sehr schnell heraus, dass es ein sehr umfangreicher Prozess ist, der nicht in einer bestimmten Zeit umgesetzt werden kann. Es ist ein fließender Prozess, der immer wieder Veränderungen mit sich bringen wird, der auch mal stagnieren wird, und es muss erst geschaut werden, wie es weiter geht.

Meine Motivation war, denke ich, durch Neugierde geprägt. Ich wollte wissen, was mit dem Prozess alles passiert und passieren kann. Ich möchte die Möglichkeiten ausschöpfen, die Arbeit der Mitarbeitenden zu vereinfachen und somit gleichzeitig festgefahrene Strukturen zu lösen. Und dass wird dann wiederum auch einen Mehrwert für die Kundinnen und Kunden haben.

Wo sehen Sie den IKÖ-Prozess in 5-7 Jahren?

Also ich hoffe, dass wir in 5-7 Jahren den größten Umschwung hinter uns haben. Dass sich das Umdenken der Mitarbeitenden in allen Köpfen vollzogen hat. Dass ein Verständnis für den Prozess da ist und gleichzeitig der Mehrwert des Prozesses gesehen wird. Ich hoffe, dass sich die Mitarbeitenden sicher im Umgang mit den Personen, die sie zu betreuen haben fühlen und das unabhängig von ihrer Herkunft oder kulturellen Prägung. Das wird mit Sicherheit die größte Herausforderung sein, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu befähigen, wirklich mit allen Menschen, die zu ihnen kommen, gleich umzugehen. In 5-7 Jahren sollte die Angst abgebaut sein, sich mit Personen, die nicht fließend Deutsch sprechen, zu verständigen.

Es sollen Mittel und Wege gefunden werden, eine Kommunikation aufzubauen, beispielsweise durch einfache Sprache oder mehrsprachige Dokumente, die als Handreichung den verschiedenen Bereichen vorliegen. Behördendeutsch ist nun mal sehr schwierig und sehr bürokratisch.

Die Unsicherheit in der Vermittlung von Menschen, die eine Qualifizierung im Ausland gemacht haben oder geringfügig qualifiziert sind, muss abgebaut werden. Ich wünsche mir, dass die Mitarbeitenden durch den Prozess handlungsfähiger und sicherer in der Arbeit mit allen Kundinnen und Kunden werden.

Es gibt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich dem Thema nicht so nahe fühlen, da sie vermeintlich mit dem Personenkreis, der nicht fließend Deutsch spricht, nichts zu tun haben. Sie denken, diese Menschen sind alle im Bereich Asyl. Aber das stimmt nicht wirklich. Wenn alle in ihre Vorgänge schauen und sich die Menschen anschauen, die sie bereits betreut haben oder aktuell betreuen, haben alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Menschen in der Betreuung, die aus anderen Ländern kommen oder eine andere kulturelle Prägung erfahren haben. Ob es Vietnamesen sind, ob es Russland-Deutsche sind, ob es Brasilianer sind, Franzosen, das ist bunt gemischt.

Gibt es denn in dem Prozess Ergebnisse, mit denen Sie nicht gerechnet haben?

Ich sage mal, ich hätte nicht gedacht, dass es doch so schwierig ist, die Mitarbeiterschaft zu motivieren, sich ein Stück weit auf etwas Neues einzulassen. Es ist aber auch sehr unterschiedlich zwischen den Bereichen im Jobcenter. Im Fallmanagement und im Servicecenter ist es leichter als im Leistungsrecht, obwohl dort auch mit allen Kundinnen und Kunden gearbeitet wird.

Das heißt ja im Grunde, dass genau der Punkt, den der Prozess verändern möchte, dass genau das auch die Schwierigkeit darstellt, weil die Motivation ja gar nicht erst hervorgebracht wird.

Genau die muss man jetzt erst mal wecken. Das ist natürlich nicht leicht, aber wir versuchen das über persönliche Gespräche und in Infoveranstaltungen.

Aber dann ist das, womit Sie nicht gerechnet haben, der Gegenstand des Prozesses. So schließt sich der Kreis, das ist wunderbar.

Ich komme zur nächsten Frage. Welchen Herausforderungen und Hürden begegnen Sie, wobei die Motivation der Mitarbeiterschaft bereits eine ist. Gibt es weitere?

Die Frage der Ressourcen wäre eine weitere Herausforderung. Die Mitarbeitenden, die sich in der Projektgruppe engagieren, müssen beispielsweise für diese Aufgabe freigestellt werden. Dafür müssen die anderen Mitarbeitenden aber auch die Hintergründe kennen und die Notwendigkeit verstehen. Es muss erkannt und anerkannt werden, dass der Prozess und die Arbeit in der Projektgruppe sowie den Arbeitsgruppen viel Zeit kostet.

Wir haben dafür auch die Zusage vom Leiter des Jobcenters, dass die Mitarbeitenden freigestellt werden und auch die Vorgesetzten der einzelnen Personen informiert sind.

Es ist sehr wichtig, dass wir die Unterstützung vom Leiter des Jobcenters haben. Er wird von mir als Projektgruppenleiterin auch monatlich über den aktuellen Stand des Prozesses der Arbeit der Arbeitsgruppen informiert. Und wie bereits gesagt, ist die Motivation der Mitarbeitenden eine große Herausforderung.

Aus der Psychologie wissen wir ja auch, dass Veränderungsprozesse für Menschen immer schwierig sind.

Die Mitarbeitenden wissen eben nicht was passiert, ob sich jetzt etwas ins Positive oder gar ins Negative verändert. Das ist meiner Meinung nach aber auch eine Ansichtssache. Wenn man dem Prozess eher offen gegenübersteht, wird man eher etwas Positives daraus ziehen, wenn man dem Ganzen jedoch eher in „Hab-Acht-Stellung“ gegenübersteht, wird man wahrscheinlich immer eher die negativen Faktoren für sich sehen ohne den Mehrwert des Positiven an sich heranzulassen.

Genau dort knüpft auch die Arbeit der Projektgruppe an, indem wir versuchen, das Positive und den langfristigen Mehrwert für Mitarbeiterschaft und Kundschaft aufzuzeigen.

Und wie machen Sie das genau?

Das geht nur in persönlichen Gesprächen. Es kommen zu Teilen noch Anfragen, den IKÖ-Prozess nochmal vorzustellen und unsere inhaltliche Arbeit nochmal vorzustellen. Über diese Anfragen freuen wir uns natürlich und dann werden auch nochmal extra Veranstaltungen gemacht. Es ist ja auch immer die Möglichkeit da, Schulungen und Infoveranstaltungen noch mal neu aufzulegen.

Sie haben jetzt noch mal von den Schulungen gesprochen. Wir begleiten diesen Prozess und das Haus ja als externe Begleiterinnen und Begleiter. Welche Vorteile hat die externe Beratung für Sie?

Für uns in der Projektgruppe ist es gut, um den roten Faden nicht zu verlieren. Man verrennt sich ja manchmal oder kommt nicht weiter, und da externe Beraterinnen und Berater zu haben, die noch mal neue Impulse geben, ist wichtig. Wir wollen auch gerne ein Feedback von ihnen. Sie haben immer gesagt, es gibt keinen „richtigen“ oder „falschen“ Weg. Man muss den individuellen Weg für das eigene Jobcenter finden. Trotzdem ist es wichtig, dass nebenbei noch jemand draufschaut, da es für uns alles neu ist.

Sie haben gerade nochmal von dem Aufwand gesprochen, der in den Prozess fließt. Können Sie das nochmal zusammenfassen?

Um die Mitarbeitenden immer weiter zu motivieren, muss man sich manchmal auch neue Wege einfallen lassen. Wir haben beispielsweise nun einen Newsletter ins Leben gerufen, wir gehen auch mit in Teamsitzungen, haben persönliche Gespräche und fragen nach dem Stand der Dinge. Es ist schon ein Aufwand, der geleistet werden muss. Gerade jetzt, in 5 Jahren, denke ich, muss dieser Aufwand nicht mehr so stark betrieben werden. Momentan sind wir aber auch teilweise noch dabei, weiteres Interesse bei den Mitarbeitenden zu wecken und immer wieder den Mehrwert des IKÖ-Prozesses für jede und jeden darzustellen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen aber auch merken, dass etwas passiert. Es ist also auch ganz wichtig, dass wir langsam, aber sicher Ergebnisse haben, die für alle sichtbar sind.

Wir versuchen auch immer wieder neue Personen für die vier Arbeitsgruppen zu gewinnen, die aus der Projektgruppe entstanden sind. Alle können sich in den Gruppen einbringen, es gibt keine vorgeschriebenen Handlungskonzepte und somit können sich auch alle an den Arbeitsgruppen beteiligen. Sie können auch nur zu einem bestimmten Thema arbeiten und dann die Gruppe wieder verlassen und wieder bei einem anderen Thema mitarbeiten, welches sie interessiert.



Vielen Dank, dass passt wunderbar zur nächsten Frage: Wie sichern Sie die Projektgruppenarbeit und was brauchen Sie dafür?

Die Sicherung erfolgt bereits dadurch, dass wir uns regelmäßig treffen.

Wir treffen uns ja teilweise auch ohne Sie als externe Begleitung, um zu schauen, was ist gut oder was ist nicht so gut gelaufen und schaffen wir das allein? Wir haben auch schon Treffen zusammengefasst und Sie als unsere externe Begleitung dann um Rat gefragt. Auch das ist uns wichtig, dass wir in der Projektgruppe Themen allein klären können und Probleme erkennen, die wir dann mit hilfreichem Beistand versuchen zu lösen.

Wir versuchen, uns einmal im Monat zu treffen und die einzelnen Arbeitsgruppen treffen sich auch regelmäßig. Die Ergebnisse werden dann in der Projektgruppe vorgetragen, damit es auch im Protokoll erfasst wird und wir alle auf dem gleichen Stand sind. Daraus wird dann von mir der Newsletter erstellt. Die Teamleitungen werden von mir persönlich informiert, da eine Mail von mir als BCA an 280 Mitarbeitende oft nicht oberste Priorität hat. Demnach ist mit den Teamleitungen abgesprochen, dass diese nochmal in den Teams darauf hinweisen, dass der Newsletter da ist und gelesen werden sollte. So werden alle Neuigkeiten an alle im Haus herangetragen.

Das ist wirklich vielschichtig, danke. Was bekommen denn die Bürgerinnen und Bürger mit Migrationsgeschichte und/oder auch Fluchtgeschichte von dem Prozess mit?

Also, ich glaube im Moment noch nicht so viel, weil wir auch immer noch in den „Kinderschuhen“ stecken. Ich denke, es wird sich erst bemerkbar machen, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch tiefer im Prozess stecken, sich dem mehr geöffnet haben und ihre Kompetenzen erweitert haben. Dazu sind Schulungen notwendig, wir sind gerade noch dabei den gezielten Fortbildungsbedarf zu erfassen.

Ich arbeite momentan auch sehr intensiv daran, hier ein Leitsystem zu etablieren. Das ist jetzt auf den Weg gebracht worden. Das wird dann an allen Standorten des Jobcenters etabliert. Es wird vereinheitlicht, sodass die Bürgerinnen und Bürger es bereits etwas einfacher haben und zusätzlich soll mit Piktogrammen gearbeitet werden, um die Verständigungsschwierigkeiten auszuräumen. Das wird eine sichtbare Veränderung für alle sein. Es wird sich sicherlich auch für die Bürgerinnen und Bürger bemerkbar machen, wenn wir uns noch intensiver mit der Einfachen Sprache auseinandersetzen können, um vielleicht vereinfachte Formulare ggf. in verschiedenen Sprachen zur Verfügung zu stellen.

Wir haben auch Schulungen zur Anerkennung von im Ausland erworbenen Qualifikationen durchführen lassen. Ich habe teilgenommen und ich war tief beeindruckt, was alles an einer guten Beratung hängt. Oftmals sind direkte Wege zwischen bestimmten Stellen und Institutionen wichtig, um schnell Unterstützung als beratende Person zu bekommen und somit auch ressourcenschonender mit der eigenen Arbeitskraft umgehen zu können, wie auch mit den Anfahrts- und Beratungszeiten der Kundschaft.

Das heißt, die Bürgerinnen und Bürger werden auch jetzt schon Vorteile spüren. Sie treffen auf Mitarbeitende, die sich bereits mit dem Thema Interkulturalität beschäftigen und das in einem Haus, wo auch der Leiter des Jobcenters hinter dem gesamten Wandel steht. Das verbessert natürlich auch die Kommunikationsstruktur.

Ja, wobei ich denke, in einigen Bereichen wird es schneller gehen als in anderen, aber das ist ja auch okay, denn es ist ja ein Prozess. Ich bin aber manchmal auch ungeduldig und möchte, dass sich die Dinge, die ich anfangs, auch sofort verändern, das geht natürlich nicht.

Nein, und es kann auch nachhaltiger sein, wenn es langsamer passiert, wenn man doch noch mehr mitnimmt und vielleicht Hürden, die erstmal nicht sichtbar sind, dann auch ebnet.

Genau, da kommen manchmal Sachen hoch, mit denen ich gar nicht gerechnet habe und die wir erstmal klären müssen, bevor wir in diese Richtung weiterarbeiten können. Das verlangsamt zum Teil den Prozess, wie ich vorhin gesagt habe, manchmal stagniert der Prozess dann auch mal kurz. Deshalb ist es so wichtig, die externe Beratung zu haben, um sagen zu können: „Wir stehen hier jetzt gerade an einem Punkt und wir wissen nicht weiter, können Sie uns da nicht mal weiterhelfen?“

Der Prozess ist somit ja auch zirkulär und nicht gradlinig, sondern man kommt immer wieder auf einer anderen Ebene auf ähnliche Punkte und schaut noch mal neu drüber.

Ja, es heißt eben auch nicht, dass Dinge, die wir jetzt für gefestigt wahrnehmen, sich nicht im Laufe der Jahre wieder überholen und wieder verändert werden. Es ist ein laufender, sich immer in Bewegung befindlicher Prozess.

Ich glaube, das ist auch wichtig, dass die Mitarbeiterschaft versteht, dass wir diesen Prozess nie abschließen können beziehungsweise werden. Wir erarbeiten nicht etwas, was für die nächsten 10 Jahre bindend ist und Sicherheit gibt. Sondern die Mitarbeitenden müssen lernen, mit den kontinuierlichen Anpassungen umgehen zu können und sich selbst auch immer wieder anzupassen. Das ist oftmals eine der großen Schwierigkeiten. Sich von bestimmten Dingen lösen, sich auf neue Dinge einlassen. Wenn dieser Part bei 80 % der Mitarbeiterschaft durch ist, dann ist es auch ein einfacheres Arbeiten.

Es wird dann die kritische Masse erreicht, dass so die anderen auch noch mitgenommen werden. Da sind wir genau bei dem Punkt: Werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter miteinbezogen oder erreicht, die explizit kein Interesse haben? Wenn ja, wie?

Das funktioniert nicht immer, aber deshalb versuchen wir auch, durch die Arbeitsgruppen Personen gezielt anzusprechen. Wir versuchen auch, einen Erfahrungsaustausch zwischen den Bereichen anzuregen und ein Verständnis über die Arbeit der anderen Bereiche herzustellen, denn das wird oft unterschätzt. Es ist wichtig, was die anderen Bereiche machen und wie diese arbeiten, denn letztendlich haben wir alle das gleiche Ziel, die Betreuung der Bürgerinnen und Bürger. Das kann nicht gesondert und ohne Rücksichtnahme auf die Arbeit der anderen Bereiche geschehen. Ich möchte, dass sich die Mitarbeiterschaft auch als Dienstleister fühlt und demnach den Bürgerinnen und Bürgern auch weiterhelfen möchte. Das wiederum bedarf auch oftmals der bereichsübergreifenden oder fachdienstübergreifenden Kommunikation.

Das heißt, es findet eigentlich ein Kulturwandel im Haus statt. Mit und jenseits vom Thema „Interkulturelle Kompetenz“, jenseits von spezifischen Bedarfen, es geht darum, miteinander anders zu kommunizieren und dies auch nach außen sichtbar zu machen.

Ja, das ist eigentlich der Mehrwert.

Auslösender Faktor waren die Menschen mit Migrations- und/oder Fluchterfahrung, aber eigentlich, wenn man genauer hinschaut, ist es ein Veränderungsprozess, der einfach zeitgemäß ist und die Dienstleitung ein wenig erweitert.

Das ist ja auch eine Grundsensibilisierung der Mitarbeiterschaft, die nicht nur auf den Prozess fokussiert ist, sondern die Individuen nehmen diese Kompetenzen ja auch mit.

Ich komme zur letzten Frage. Würden sie anderen BCAs empfehlen, einen IKÖ-Prozess zu machen, würden Sie für den Prozess werben?

Ja, weil es sich mit der Arbeit der BCA verzahnt. Wir erreichen mit dem IKÖ-Prozess, dass geflüchtete Menschen und Menschen mit Migrationsgeschichte genauso behandelt werden wie alle anderen Bürgerinnen und Bürger auch. Das ist ebenfalls eine Aufgabe der BCA. Daher würde ich sagen, ja, macht das ruhig, versucht das ruhig. Es kann auf jedenfalls nicht schaden.

Ich bin fest davon überzeugt, dass alle, die sich damit befassen, früher oder später einen Mehrwert aus dem Prozess ziehen können und werden.

Exkurs

Dieser Exkurs geht auf die Besonderheiten eines Interkulturellen Öffnungsprozesses auf Teamebene ein. Er umreißt und reflektiert die Arbeit eines Mitarbeiters der RAA mit einem Team einer Arbeitsagentur in Brandenburg.

Organisationsentwicklung auf Team-Ebene – Begleitung eines Teams der Agentur für Arbeit

Rainer Spangenberg, RAA Brandenburg

Die Unterstützung bei der Reflektion und Weiterentwicklung des Umgangs mit Vielfalt bzw. konkret der Arbeit mit Kundinnen und Kunden mit Migrationsgeschichte und/oder Fluchtgeschichte ist auch unterhalb der gesamt-institutionellen Ebene, zum Beispiel mit einzelnen Teams, möglich. In diesem Beitrag beziehe ich mich auf einen Arbeitsprozess mit einem Arbeitsagentur-Team aus Arbeitsvermittlung und Eingangszone in einer Berlin-nahen Region.

Kontext und Ziele

Bereits 2015 waren in dieser Agentur für Arbeit Team-Fortbildungen zu dieser Thematik durchgeführt, im Zusammenhang mit der zeitweise hohen Zahl geflüchteter Personen Routinen weiterentwickelt und Dolmetsch-Ressourcen ausgebaut worden. Inzwischen hatte es aber einige personelle Veränderungen im Team gegeben, und der Teamleiter wollte das Angebot der RAA im Rahmen des IQ Netzwerkes Brandenburg bezüglich des Themas „Interkulturelle Öffnung“ für eine extern unterstützte Bestandsaufnahme mit und daraus resultierend eine Bedarfsermittlung mit dem aktuellen Team nutzen.

Diese sollten dazu dienen,

- ein gemeinsames Grundverständnis des Handlungsfeldes Interkulturelle Öffnung – Interkulturelle Kompetenz zu erarbeiten,
- unter Einbeziehung der Sichtweise aller Mitarbeitenden ein Bild zu bekommen, wo das Team bezüglich der Arbeit mit Kundinnen und Kunden mit Migrationsgeschichte und/oder Fluchtgeschichte aktuell steht und welche Kompetenzen, Ressourcen und Strukturen dafür zur Verfügung stehen.
- Problemlagen bzw. Herausforderungen zu identifizieren und
- daraus sinnvolle und leistbare Maßnahmen, unter anderem bedarfsgerechte Fortbildungen, abzuleiten.

Dies sind dauerhaft wichtige Aspekte für die Arbeit des Teams angesichts der gestiegenen Zahl nicht nur geflüchteter Personen mit einer Aufenthaltsgestattung oder Duldung, sondern auch anderer Drittstaatenangehöriger, Menschen aus EU-Staaten und

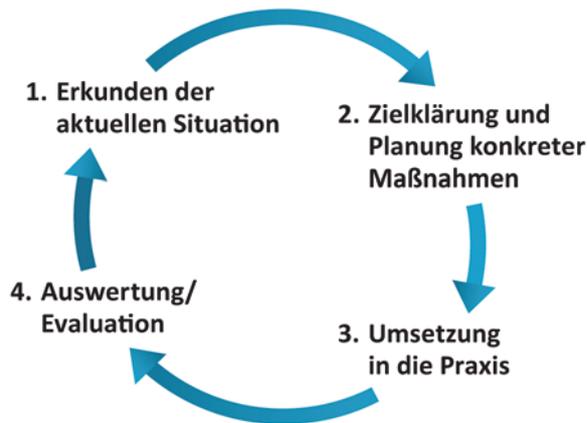
Migrantinnen und Migranten mit deutscher Staatsangehörigkeit.

Besonderheiten eines solchen Prozesses auf Team-Ebene – gegenüber der Begleitung einer ganzen Institution

- Das Vorhaben zeigt hier eine geringere Komplexität und ist entsprechend weniger ressourcenaufwändig. Die gemeinsame Arbeit erfolgte im Rahmen mehrerer halbtägiger Veranstaltungen mit dem gesamten Team. Dazu kamen Vor- und Zwischenabgesprächen des Beratenden mit dem Teamleiter.
- Der Fokus wird auf die Praxis des Teams und dessen konkreten Arbeitsbedingungen für die Arbeit mit dieser Zielgruppe gerichtet. Für die Informationserhebung wurde der im Team erarbeitete Mitarbeitenden-Fragebogen in Abstimmung mit dem Teamleiter angepasst (siehe auch die Auszüge des Fragebogens ab Seite 17).



Typischer Prozessablauf:



- Der Schwerpunkt liegt auf der partizipativen Bestandsaufnahme und der Identifikation konkreter Bedarfe und Veränderungsansätze. Eine mögliche spätere Begleitung bei deren Umsetzung war eine Option, aber nicht expliziter Teil des vereinbarten Prozesses. Grundsätzlich gehören die Phasen der Umsetzung der als sinnvoll identifizierten Maßnahmen und der Auswertung / Evaluation zu einem „Organisationsentwicklungsprozess“ sowohl auf Team-Ebene wie auch zu dem innerhalb einer ganzen Institution.

Besonderheiten der Teambegleitung gegenüber einer punktuellen Beratung

- Bereits im Rahmen der Auftragsklärung erfolgt die Orientierung auf einen mehrphasigen, systematischen Prozess und die Vereinbarung zumindest von „Eckdaten“ dazu.
- Im Fokus steht nicht eine („Experten-“)Beratung zu einer konkreten Anfrage, sondern – neben einflussreichen Impulsen, etwa zur inhaltlichen und prozessualen Einordnung bezüglich Interkultureller Öffnung/Interkultureller Kompetenz – im Wesentlichen die Moderation einer Bestands- und Bedarfserhebung unter Einbeziehung der Expertise aller Team-Mitglieder.

Ertrag für die Einrichtung bzw. das Team und Umsetzung der Ergebnisse

- Auf der Ebene der Stärkung der Kompetenzen der Mitarbeitenden können – ausgehend von der systematischen Bestandsaufnahme – konkrete Fortbildungsbedarfe ermittelt und darauf aufbauend Veranstaltungen zu relevanten Themen initiiert werden. Im konkreten Prozess, auf den ich mich hier beziehe, waren dies zum Beispiel die Themen Aufenthaltsrecht, Diskriminierung und Diskriminierungsschutz sowie Anerkennung im Ausland erworbener Abschlüsse, zu denen jeweils viele Team-Mitglieder Fortbildungsbedarf artikulierten. Zu den beiden erstgenannten Themen führte ich selbst zeitnah Fortbildungen durch, zum letztgenannten verwies ich auf den zuständigen Träger.

- Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung offenbarten zu vielen Aspekten ein breites Spektrum an Einschätzungen bzw. Informationsständen der einzelnen Mitarbeitenden, was unter anderem mit „Spezialisierungen“ oder der Dauer der Zugehörigkeit zum Team zusammenhängt. Das moderierte Gespräch darüber im gesamten Team bietet die Möglichkeit, Wissensunterschiede zu erkennen und Lücken zu schließen, zum Beispiel bezüglich Team-interner Prozesse und Ressourcen, sowie gegebenenfalls Maßnahmen zu einem verbesserten Wissensmanagement zu vereinbaren.

- Die Vorteile der Begleitung einzelner Teams oder anderer, kleiner Organisationseinheiten hat also den Vorzug, dass sehr konkret und nah am Arbeitsalltag der Betroffenen gearbeitet werden kann, eine hohe Partizipation möglich ist und im Teamrahmen sinnvolle Lösungen schnell und adressatengerecht umgesetzt werden können. Planungsvorlauf und Ressourceneinsatz sind zudem leicht überschaubar.

- Allerdings kann im Team ermittelten Bedarfen auf der institutionellen Ebene nur teilweise auf Team-Ebene Rechnung getragen werden. Andere als hilfreich oder wünschenswert identifizierte Veränderungen hängen von der erfolgreichen Kommunikation durch die Teamleitung in die höhere Leitungsebene ab.

Exkurs

In diesem Exkurs wird die Methode der kollegialen Fallberatung mittels eines konkreten Beispiels vorgestellt. Anhand dieses Beispiels wird die Herangehensweise eines Mitarbeiters der RAA und seines Umgangs mit der kollegialen Fallberatung umrissen.

Kollegiale Fallberatung

Axel Bremermann, RAA Brandenburg

Seit zwei Wochen kann Angelika Meier, Fallmanagerin in einem Jobcenter, nicht mehr ihrer eigentlichen Arbeit nachgehen. Mindestens zehn Mal am Tag klopfen Leute bei ihr an der Tür, obwohl sie keinen Termin hatten und sich eigentlich erst in der Eingangszone melden müssten. Der gesamte Arbeitsablauf von Frau Meier wird so stark gestört. Sie betreut seit zwei Wochen ausschließlich geflüchtete Personen.

In der Regel kommt Angelika Meier mit schwierigen Situationen ganz gut zurecht. Aber dieses Mal weiß sie nicht, wie sie mit der Situation besser fertig werden kann. Sie könnte die Situation in der Dienstberatung besprechen. Aber in diesem Rahmen besteht oft nicht die Zeit, um im Team tatsächlich einzelne, konkrete Fälle zu besprechen. Ein Gespräch mit ihrer Vorgesetzten schafft womöglich auch nur bedingt Abhilfe, da dann nur die Sichtweisen von zwei Personen im Raum wären und nicht die von anderen aus dem Team, die möglicherweise ähnliche Situationen erlebt haben.

Eine gute Möglichkeit, wie sich die beschriebene Situation besprechen lässt, ist die kollegiale Fallberatung, nach der wir unter anderem mit Menschen aus dem Fallmanagement im Jobcenter Cottbus gearbeitet haben. Das Instrument der kollegialen Fallberatung ist auch ein Element in der Beratungskonzeption der Agentur für Arbeit. Die Beratungskonzeption ist unter den Mitarbeitenden vielerorts etabliert worden. Damit das Verfahren der kollegialen Fallberatung aber erstmals richtig ins Laufen kommt, kann eine externe Moderation eine wichtige Hilfe sein, die wir im Rahmen des IQ Netzwerkes anbieten können.

Die Vorgehensweise der kollegialen Fallberatung konzentriert sich hier ausschließlich auf diejenigen, die andere Menschen durch ihre Arbeit unterstützen. Das heißt, eine kollegiale Fallberatung kann auch in anderen Bereichen wie etwa in der Sozialarbeit oder in der Pädagogik hilfreich sein.

Im hier beschriebenen Beispiel handelt es sich um das Fallmanagement für geflüchtete Personen in einem Jobcenter.

In der von uns umgesetzten Variante der kollegialen Fallberatung nehmen wir neben den Herausforderungen, die die Mitarbeitenden des Jobcenters erleben, auch die Perspektive derer in den Blick, die diese Herausforderungen möglicherweise bereiten. Ein Perspektivwechsel wird angeregt und entschärft den möglicherweise vorhandenen Impuls, auf rigide Weise und gegebenenfalls mit Sanktionen die jeweiligen zu betreuenden Menschen zum erwünschten Verhalten zu zwingen.

Im Fall von Frau Meier könnte eine sehr drastische Reaktion beispielsweise so aussehen: Sie erarbeitet sich gemeinsam mit ihrem Team in der kollegialen Fallberatung eine Strategie, wie die geflüchteten Personen in solchen Fällen durch Kürzung ihrer Leistungen für das „Fehlverhalten“ bestraft würden. In Berufen, in denen es um Dienstleistungen, um Unterstützung und Betreuung geht, sollte die Perspektive derer, die unterstützt werden natürlich immer eine Rolle spielen, aber manchmal, und vor allem je stärker der Arbeitsdruck ist, kann das auch aus dem Blick geraten. Dann kann es hilfreich sein, dass eine kollegiale Fallberatung erfolgt, die gezielt die Perspektive der zu Betreuenden in den Prozess einbringt.

Gleichzeitig lässt sich die kollegiale Fallberatung als ein Element zur interkulturell kompetenten Vorgehensweise in der eigenen Arbeit verstehen. Sie kann auch als ein mögliches Element Interkultureller Öffnung gesehen werden, wenn sie zielgerichtet in die Arbeitsabläufe integriert ist. Im Idealfall haben vor den kollegialen Fallberatungen bereits Fortbildungen zu Interkulturellen Kompetenzen stattgefunden. Diese können den Blick auf mögliche Lösungsstrategien in der kollegialen Fallberatung schärfen und erleichtern, die Perspektive der zu Betreuenden einbeziehen.

Wie läuft diese Art der kollegialen Fallberatung nun ab? Zunächst gibt es ein paar Grundideen: Alle Beteiligten haben bestimmte Rollen. Da ist zunächst die fallgebende Person. Weiterhin nehmen andere Mitarbeitende teil, die sich in der kollegialen Fallberatung als beratende Personen verstehen, und es gibt eine Moderation. Die Moderation notiert zentrale Ergeb-

nisse der Beratung für alle sichtbar im Raum. Die Moderation kann auch aus dem Kollegium kommen. Aber im Idealfall ist es günstig, dass hier eine externe Fachkraft unterstützt, damit das Team die Verfahrensweise gut einüben kann. Alle Beteiligten in ihren Rollen sind ansonsten gleichberechtigt: Alle können ihre Erfahrungen, ihr Wissen und ihre Ideen einbringen.

1. Der erste Schritt ist, dass die fallgebende Person ihren Fall vorstellt. Dann wird eine konkrete Beratungsfrage formuliert, z. B.: „Wie schaffe ich es, dass die Leute nicht weiterhin bei mir klopfen, ohne dass sie einen Termin bei mir haben?“. Die beratenden Personen hören zunächst nur aufmerksam zu.
2. Im zweiten Schritt fragen die beratenden Personen bei der fallgebenden Person nach, wie es denn genau mit der Situation aussieht.
3. Der dritte Schritt besteht in der Analyse durch die beratenden Personen. Die Moderation begleitet dies durch folgende Leitfragen: Wie sehen Sie den Fall insgesamt? Worin liegt nach Ihrer Einschätzung die Schwierigkeit, die Herausforderung, das Problem, der Konflikt? Was ist an dem Fall Ihrer Meinung nach interkulturell? Während der Fallanalyse hält sich die fallgebende Person zurück, hört zu und nur die beratenden Personen reden.
4. Im vierten Schritt nimmt die fallgebende Person zur Analyse Stellung – auch anhand gezielter Leitfragen durch die Moderation: Was sagen Sie zur Fallanalyse der beratenden Personen? Wie geht es Ihnen mit der Fallanalyse? Was können Sie annehmen? Was passt für Sie nicht?
5. Nun beginnt mit dem fünften Schritt der erste Teil der Lösungssuche. Die beratenden Personen überlegen und diskutieren, unterstützt durch die Moderation. Diese notiert die verschiedenen Ideen, die sich in der Diskussion ergeben.
6. Im sechsten Schritt, dem zweiten Teil der Lösungssuche, kommt die fallgebende Person zu Wort. Die Moderation begleitet sie bei der Lösungsfindung, fragt ganz konkret nach, wie die nächsten Schritte aussehen sollten, mit wem und bis wann sie diese umsetzen kann und will.
7. Im siebten Schritt nehmen zunächst die beratenden Personen und dann die fallgebende Person zum Prozess und zu den Beratungsinhalten Stellung. Es wird oft deutlich, dass die Art und Weise der Beratung für alle hilfreich war, bei den beratenden Personen durchaus auch für die eigene Arbeit.
8. Im achten Schritt stellt die Moderation ihre Außenperspektive auf den gesamten Ablauf dar. Sie spiegelt den Prozess.

Eine kollegiale Fallberatung mit einem zunächst doch schwierig anmutenden Fall führt so häufig zu mehreren realistischen Lösungsansätzen, die allen Beteiligten ihre Arbeit leichter machen können. Die Komplexität der Darstellung wurde zugunsten der schnellen Nachvollziehbarkeit in dieser Broschüre reduziert. Trotz dieser Komplexitätsreduktion konnte hier ge-

zeigt werden, dass dieses Instrument eine wirksame Methode ist, um in der Praxis Interkulturelle Kompetenzen zu erwerben und zu schärfen. Es können so auch als sehr schwierig empfundene Situationen fürs Erste oder auch manchmal dauerhaft gelöst werden, indem fast ausschließlich auf die Erfahrungen und Ressourcen der Mitarbeitenden zurückgegriffen wird.

Exkurs

In diesem Exkurs wird die Arbeit mit „aktuellen Zeitzeuginnen und Zeitzeugen“ als eine mögliche Methode vorgestellt, um beispielsweise einen Perspektivwechsel anzuregen und das Verständnis für Interkulturalität zu erweitern. Auch das Seminar-Konzept wird hier dargestellt und der Mehrwert eines solchen Konzeptes umrissen.

Miteinander statt übereinander reden

Axel Bremermann, RAA Brandenburg

Ahmad Rahman, Samira Alam, Raid Hussain und Kamila Saad waren „aktuelle Zeitzeuginnen und Zeitzeugen“ für ein zweitägiges Seminar im Rahmen unserer Arbeit im IQ Teilprojekt bei den RAA.

Warum diese Begrifflichkeit? Der Begriff „Zeitzeuginnen und Zeitzeugen“ kommt eigentlich aus dem Bereich der historisch-politischen Bildung, und bezeichnet Menschen, die aus zurückliegenden Zeiten erzählen, in der sie in einer besonderen Situation waren, beispielsweise als Verfolgte des nationalsozialistischen Regimes. Grundlegend für dieses Konzept war die Idee, historische Geschichte anhand individueller, konkreter Geschichten besser nachvollziehen zu können. Immer war der Gedanke wesentlich, dass der Blick des Einzelnen auf sein Erleben ein höchst individueller ist, auch wenn es dahinter eine gemeinsame Geschichte gibt.

So auch hier: Menschen, die in Seminaren mit Ahmad Rahman, Samira Alam, Raid Hussain und Kamila Saad in Kontakt kommen, können Gemeinsamkeiten in ihren Geschichten hören, aber gleichzeitig wahrnehmen, dass sie eben gerade nicht nur „Geflüchtete aus Syrien“ sind, so wie jeder Mensch sich nicht auf bloß ein bis zwei Merkmale oder nur eine kulturelle Zugehörigkeit festlegen lässt. Der Begriff „aktuelle Zeitzeuginnen und Zeitzeugen“ hat aber auch den Moment der Gleichstellung inne. Die Objektivierung dieser Menschen, wie sie oft in den medialen Berichterstattungen stattfindet, soll aufgebrochen werden. Wir wollen im Rahmen von Fortbildungen und Veranstaltungen zum aktiven Austausch auf „Augenhöhe“ anregen.

Woher kam die Idee, vier Menschen unter diesem Titel ins Seminar einzubeziehen? Seminare und Fortbildungen, die wir zum Thema „Interkulturelle Kompetenzen“ anbieten, liefern Lernanlässe zum Verstehen davon, wie wir in ganz verschiedenen zwischenmenschlichen Situationen im Leben zurechtkommen können. Unserer Arbeit liegt ein Verständnis von Interkulturalität zugrunde, welches sich an Vielfalt,

Biographien



Ahmad Rahman, Samira Alam, Raid Hussain und Kamila Saad¹ kommen aus Syrien. Sie sind aus dem Bürgerkrieg des Landes nach Deutschland geflohen. Das sind zwei Gemeinsamkeiten, die alle vier eint. Aber darüber hinaus gibt es viele Unterschiede. Sie wohnten vor ihrer Flucht in verschiedenen Städten, in unterschiedlichen Teilen des Landes. Auf Deutschland übertragen kämen sie in etwa aus Städten wie München, Wittenberge, Magdeburg und Xanten: Großstädte, Kleinstädte und eher ländlich geprägte Regionen waren ihr Zuhause. Auch ihre Religiosität ist verschieden ausgeprägt: Raid Hussain ist Druse, gehört zu einer Minderheit in seinem Heimatland, trägt heutzutage längere Haare und macht sich nicht viel aus Religion. Genauso ist es bei Ahmad Rahman, den Religion und Glaube nur wenig interessieren. Samira Alam und Kamila Saad tragen beide ein Kopftuch. Aber die Motivation, warum sie es tragen, ist verschieden: Einmal aus religiöser Tradition, das andere Mal ist es ein Zeichen der eigenen Herkunft, die aufgrund der Flucht schwerer fassbar geworden ist.

1 Ihre Namen sind aufgrund von Absprachen über Vertraulichkeit verändert, aber es sind tatsächlich Menschen, die als „aktuelle Zeitzeuginnen und Zeitzeugen“ bei unseren Fortbildungen mitwirken.

aber nicht an Nationalstaatlichkeit und/oder Glaubensbekenntnissen orientiert. Demnach folgen wir einem erweiterten Kulturbegriff, der Kultur als Konzept und Orientierungssystem für unterschiedliche soziale und gesellschaftliche Gruppen versteht.

So gibt es Situationen, die für Ahmad Rahman, Samira Alam, Raid Hussain und Kamila Saad auch untereinander immer wieder interkulturell sind, wie bei-

spielsweise Fragen von Religiosität oder individueller Lebenserfahrung.

Wer mit diesem weit gefassten Verständnis von Interkulturalität arbeitet, stößt bei manchen Teilnehmenden auf ein großes Interesse. Sie können den Nutzen dieser Sichtweise für alle zwischenmenschlichen Situationen im Leben nachvollziehen. Es gibt aber auch Teilnehmende, die dennoch wissen wollen, wie sie mit einer bestimmten, in ihrer Vorstellung klar umrissenen Gruppe von Menschen umgehen sollen. Oft sind es Menschen, die noch nicht mit einem weiten Kulturbegriff gearbeitet haben, die gerne wissen möchten, wie denn nun „die Syrer so sind“. Nach dem Verständnis von Interkulturalität, dem wir in unserer Arbeit folgen, können wir darauf keine Antwort geben.

Aber der Wunsch von Mitarbeitenden aus einem Jobcenter oder einer Agentur für Arbeit mehr über die Menschen zu erfahren, die sie betreuen, als im individuellen Beratungsgespräch möglich ist, das ist für uns sehr verständlich und vor allem auch ein wichtiges Anliegen, um an Interkulturellen Kompetenzen zu arbeiten.

So entstand die Idee, beides zusammenzubringen: Auf der einen Seite stehen Beiträge und Übungen zu einem weiten Verständnis von Interkulturalität. Auf der anderen Seite geschieht dies in einer Gruppe, in der die Vielfalt der Menschen und ihrer Geschichten bewusst erhöht ist, also nicht nur in einem Seminar unter Mitarbeitenden eines Jobcenters, die sich, wenn auch zu meist nur auf den ersten Blick, sehr ähnlich zu sein scheinen. Sondern vielmehr werden diese Themen auch mit den vier „aktuellen Zeitzeuginnen und Zeitzeugen“ in einem intensiven Gespräch aufgenommen.

Ein wichtiger begleitender Effekt dieser Art von Seminar war für uns, dass wir das gegenseitige Verständnis erhöhen konnten. Die Mitarbeitenden aus dem

Jobcenter sahen die Vielfältigkeit hinter denen, die sie als „Geflüchtete aus Syrien“ betreuen. So konnten sie die Situation von Menschen mit Fluchtgeschichte in Deutschland besser nachvollziehen. Auch kamen für sie ganz neue Aspekte zur Sprache: Wie geht es den „aktuellen Zeitzeuginnen und Zeitzeugen“ in einem oft fremden Umfeld? Wie groß ist das Interesse an Bekanntschaften mit Deutschen? Wie oft feinden Deutsche sie auf der Straße offen an?

Andererseits sehen die „aktuellen Zeitzeuginnen und Zeitzeugen“ die Mitarbeitenden aus dem Jobcenter nicht nur als ihre „Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner“ und ausschließlich in der Beratungssituation, sondern bekommen etwas aus deren jeweiligen, auch sehr verschiedenen „deutschen“ Lebensverhältnissen mit.

Zusätzlich war zu beobachten, dass auch innerhalb der vermeintlich sich so ähnelnden Gruppe der Mitarbeitenden des Jobcenters ganz neue Facetten auftauchten: „Was, Du gehst in die Kirche?“, „Du bist privat eher unpünktlich?“, „Du feierst nicht so gerne Weihnachten?“

Schließlich verschafften die Veranstaltungen allen Teilnehmenden die Möglichkeit, dass sie neue Erkenntnisse in Familie und Freundeskreis weiter tragen können.

Die Seminare brachten zum Abschluss große Zufriedenheit für alle Beteiligten mit sich, wie wir aufgrund der Rückmeldungen erfahren durften. Den Wunsch einiger Teilnehmenden danach, zu wissen, wie „die aus Syrien“ so sind, konnten wir wie angekündigt nicht befriedigen. Aber dafür regten wir zu einem, nach Aussage aller, sehr interessanten Austausch auf Augenhöhe an. Ein Teilnehmer aus einem Jobcenter brachte sein Fazit des Seminars so auf den Punkt: „Es ist immer besser miteinander zu reden statt übereinander.“



Auszug eines Erfahrungsberichtes – Jobcenter Pro Arbeit des Landkreises Oder-Spree

Angela Fleischer, RAA Brandenburg

Den Auftakt für die mehrjährige Begleitung und Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Jobcenters Oder-Spree bildete eine Veranstaltung, die einerseits Fortbildungscharakter trug und andererseits die Leiterinnen und Leiter der fünf Standorte sowie die Teamleitenden des Jobcenters über die RAA Brandenburg und ihre Angebote im Rahmen des IQ Netzwerkes informierte. Im Anschluss an diese Veranstaltung begannen wir damit, unsere modularen Fortbildungen in den einzelnen Teams des Jobcenters zu planen und durchzuführen.

Wir wurden an allen fünf Standorten des Jobcenters tätig. In den Städten Beeskow, Eisenhüttenstadt, Fürstenwalde, Erkner und Storkow waren die Mitarbeitenden des Jobcenters vor ganz unterschiedliche Herausforderungen in Bezug auf die Zugewanderten verschiedener Herkunft gestellt. Des Weiteren waren und sind die Bedingungen, die die Integration der Zugewanderten unterstützen sollen, an allen Standorten anders entwickelt und strukturiert. In Fürstenwalde beispielsweise existieren langjährig gewachsene, gute Beratungs- und Unterstützungsstrukturen, und vor Ort lebende Menschen mit Migrationsgeschichte und/oder Fluchtgeschichte fungieren dort als Sprachmittler. In Beeskow wurden personelle Ressourcen der Kreisverwaltung für die engmaschige Begleitung der geflüchteten Personen, die in festgelegter Anzahl aus humanitären Gründen aufgenommen wurden, zur Verfügung gestellt. In Erkner wurde ein Mitarbeiter eingestellt, der mit seinen Sprachkenntnissen, sowie seiner eigenen Migrationsgeschichte unterstützend tätig werden konnte. In Eisenhüttenstadt konnten die Menschen mit Migrationsgeschichte und/oder Fluchtgeschichte zunächst nicht sofort auf wirksame Beratungsstrukturen zurückgreifen und sahen in den Mitarbeitenden des Jobcenters daher häufig Ansprechpartner für alle möglichen Fragen.

Es fanden im gesamten Bereich des Jobcenters Oder-Spree im Zeitraum 2015–2018 über 40 Fortbildungen statt. Die Fortbildungen wurden zum Ende jeder Veranstaltung mittels Evaluationsbögen des IQ Netzwerkes eingeschätzt. Sie sind im Hinblick auf Trainerinnen und Trainer, Beteiligungsmöglichkeiten und Themen überwiegend als positiv bzw. sehr positiv beurteilt worden. Der Bezug zur eigenen Arbeitspra-

xis wurde meist positiv, aber in wenigen Fällen auch als nicht relevant eingeschätzt. Da in dieser Themenvielfalt und in diesem Umfang nur im Jobcenter LOS fortgebildet wurde, wollten wir durch Interviews den Gewinn durch die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfassen sowie Hinweise für die Verbesserung unserer weiteren Arbeit im IQ Netzwerk eruieren.

Stimmen der Teilnehmenden

Die Fortbildungen waren nach Einschätzung der Interviewpartnerinnen und -partner eine gute Möglichkeit, Informationen zu bekommen, insbesondere traf dies für die Bereiche „Zuwanderungsgesetzgebung“ sowie „Flucht und Asyl“ zu. Die Angebote waren vor allem 2015 und 2016 durchgeführt worden. Module wie Interkulturelle Kommunikation, Konfliktmanagement und Anti-Diskriminierung wurden eher als Chance gesehen, die eigene Haltung zu überdenken und Strategien zu erlernen, Perspektivwechsel zu ermöglichen, Verständnis zu fördern und die persönliche Herangehensweise zu verändern.

Des Weiteren wurde beschrieben, dass ein Mehrwert entstand, weil ein Rahmen zur Verfügung gestellt wurde, im kollegialen Austausch und im Gespräch mit den Referentinnen und Referenten Themen zu erörtern, Fragen zu stellen und Lösungen zu entwickeln. Dies zeigte sich deutlich darin, dass von den Teams wiederholt bestimmte Fortbildungen gezielt gewählt wurden. Methodisch wurden die Vermittlung von Informationen und die Anleitung zur Selbstreflexion sowie die Reflexion der Beratungsarbeit mit den Zu-



gewanderten als gewinnbringend beschrieben. Das Bearbeiten eigener Fallbeispiele wurde ebenfalls positiv benannt. Als unterstützend für die Arbeit der Jobcentermitarbeitenden wurden außerdem beschrieben, dass eine Vernetzung ins Gemeinwesen hinein zu den Beratungsstrukturen für Menschen mit Migrationsgeschichte und/oder Fluchtgeschichte sowie zu anderen relevanten Unterstützern und ehrenamtlich Tätigen stattfand. Diese Form der Öffnung bezog sich zum Beispiel auf Themen wie Rechtskreiswechsel, Wohnen, Sprachmittlung, Angebote des IQ Netzwerkes und die Kontakte zu Communities der Zugewanderten.

Als positiv und gewinnbringend wurde dargestellt, dass auftretende Schwierigkeiten wie beispielsweise die Integration von (alleinerziehenden) Frauen in den Arbeitsmarkt, die niedrige Grundbildung einiger Menschen mit Migrationsgeschichte und/oder Fluchtgeschichte, die fehlende Anerkennung der ausländischen Abschlüsse und die mangelnde Mobilität erfasst und politischen Entscheidungsträgern auf unterschiedlichen Ebenen zugeleitet wurden. Zudem wurde wertgeschätzt, dass auf neue Bedarfe und Interessen, wie zum Umgang mit muslimischen Kundinnen und Kunden oder zu Fortbildungen zum Thema Islam, reagiert wurde.

Kritisch wurde bemerkt, dass insbesondere in Fürstenwalde schon früher als 2015 Fortbildungs- und Beratungsangebote notwendig gewesen wären und die Mitarbeitenden zunächst auf sich gestellt waren. In manchen Teams wurde die Notwendigkeit der Fortbildung zunächst auch nicht so stark gesehen, weil nur wenige Zugewanderte in deren Zuständig-

keit fielen. Die Bearbeitung des Themas Antidiskriminierung ist in einigen Teams auch nicht als notwendig angesehen worden.

Es wurde eingeschätzt, dass mit den Fortbildungen der kulturellen Vielfalt Deutschlands auch als Einwanderungsland Rechnung getragen wurde, dass der Kompetenzerwerb aber noch nicht beendet ist.

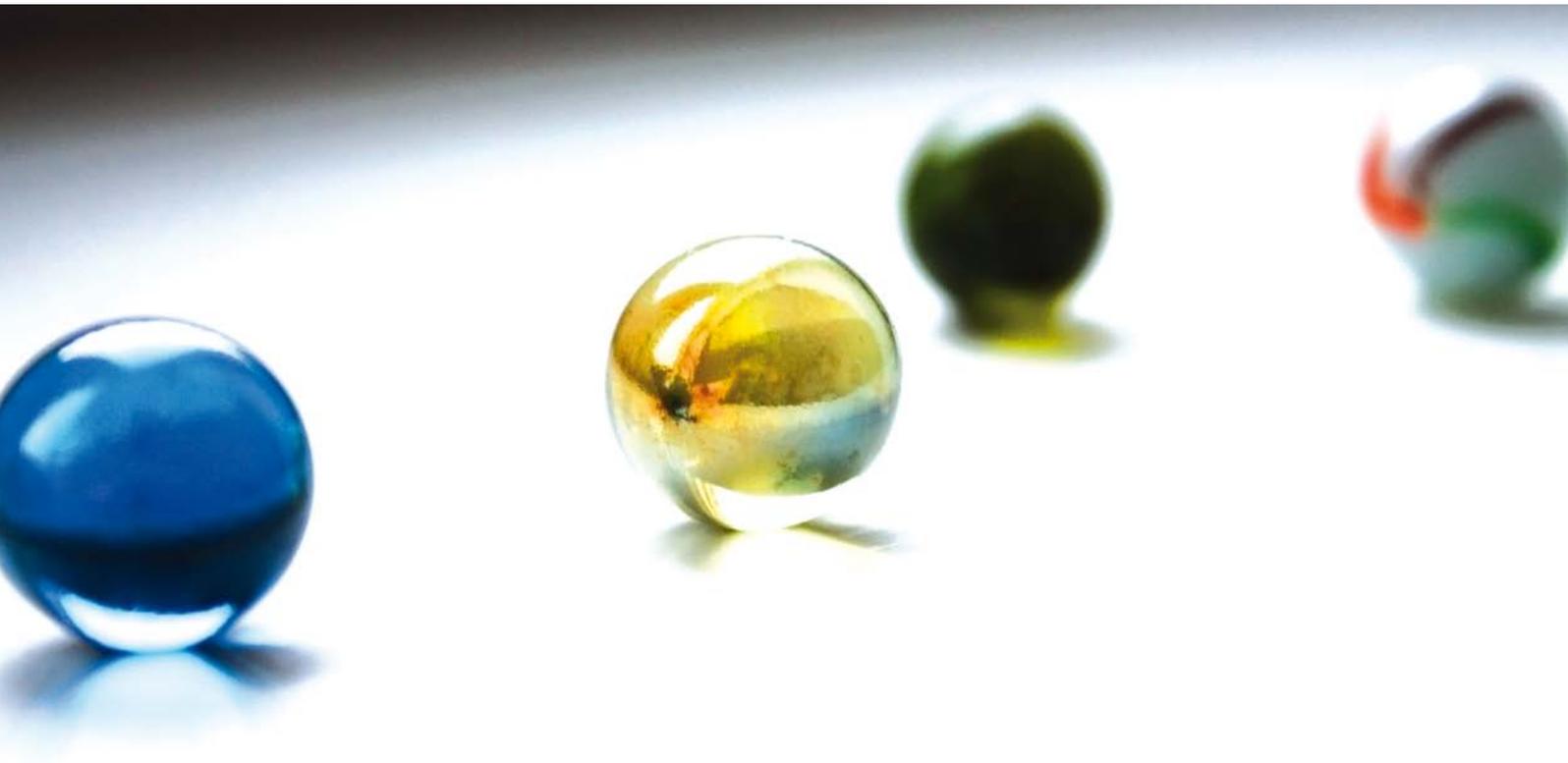
Zukünftige Angebote sollen aus Sicht der Befragten weiterhin die Auseinandersetzung mit Prägungen kultureller und religiöser Vielfalt und Interkulturelles Konfliktmanagement sowie Deeskalation sein. Ebenfalls wünschen sich die Interviewpartnerinnen und -partner insbesondere Beratung und Fortbildung zur Integration von muslimischen Frauen in den Arbeitsmarkt. Ein weiterer Schwerpunkt ist es, Unterstützungsstrukturen für Menschen zu entwickeln, die eine Selbständigkeit anstreben.

Danke!

Ich möchte mich am Ende dieses Artikels bei den Mitarbeitenden und den Teamleiterinnen und Teamleitern des Jobcenters Pro Arbeit Oder-Spree für die bisherige Zusammenarbeit, die Offenheit und für das Vertrauen bedanken, das uns als Fortbildenden entgegengebracht wurde. Ich konnte sehr viele persönliche und fachliche Erfahrungen sammeln und in den Fortbildungen selbst dazulernen.



-  Multiplikatorenprojekt Transfer (MUT IQ)
-  Koordinierung der Landesnetzwerke
-  Projektstandorte der Landesnetzwerke
-  Fachstellen



www.netzwerk-iq.de
www.raa-brandenburg.de

 Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“