

Vielfalter*

Jobcenter Oberhavel - Ein Veränderungsprozess,
der eine ganze Behörde langfristig in Bewegung setzt.



Unterzeichnung des Kooperationsvertrags zwischen dem Jobcenter Oberhavel und der RAA Brandenburg. Bildquelle: Landkreis Oberhavel

Aus der Reihe: *Vielfalter** - Gute Praxis der interkulturellen Öffnung in öffentlichen Verwaltungen in Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen

Die Sammlung aller *Vielfalter** finden Sie [hier](#).



Die Herausgeber und Förderer dieser Ausgabe

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ zielt auf die nachhaltige Verbesserung der Arbeitsmarktintegration von Erwachsenen mit Migrationshintergrund ab. Das Programm wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert. Partner in der Umsetzung sind das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und die Bundesagentur für Arbeit (BA).



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

Das Thüringer Zentrum für Interkulturelle Öffnung bietet Beratung, Begleitung und Orientierung für Organisationen, die sich im Bereich Interkulturelle Öffnung (IKÖ) weiterentwickeln wollen. Es fördert IKÖ in Thüringen durch Gremien- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Wissenstransfer.

**Thüringer Zentrum
für Interkulturelle Öffnung**
thueringer-zentrum-ikoe.de

In Trägerschaft von:

interculture.de
Jena • Berlin • Hamburg

Gefördert von:

Freistaat
Thüringen



Ministerium
für Migration, Justiz
und Verbraucherschutz

Unterstützt von:

Freistaat
Thüringen



Beauftragte für Integration,
Migration und Flüchtlinge



Information zur Reihe *VielFalter**

Was?

In der Reihe *VielFalter** werden regelmäßig Gute-Praxis-Beispiele interkultureller Öffnungsprozesse aus verschiedenen Bereichen der öffentlichen Verwaltung herausgegeben (z.B. kommunale oder Landesverwaltungen, Arbeitsverwaltungen, Einrichtungen des öffentlichen Dienstes etc.).

Gut zu wissen:

- Alle dargestellten Beispiele werden in den neuen Bundesländern durchgeführt.
- Die abgebildeten Einrichtungen befinden sich in unterschiedlichen Phasen ihres Veränderungsprozesses.
- Antworten auf die Frage, was genau wir unter interkulturellen Öffnungsprozessen verstehen, finden Sie [hier](#).

Wozu die Reihe *VielFalter**?

Für viele Menschen klingt „Interkulturelle Öffnung“ sehr abstrakt. Um den Begriff greifbar und verständlich zu machen, sind Gute-Praxis-Beispiele bestens geeignet. Sie verdeutlichen, welcher Sinn und vor allem welche Notwendigkeit in den jeweiligen Prozessen stecken. Die Beispiele sollen Anregungen geben für bestehende oder zukünftige Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse.

Warum Beispiele aus den neuen Bundesländern?

Wenn wir nach Praxis-Beispielen im Bereich Interkulturelle Öffnung recherchieren, finden sich zahlreiche Beispiele aus den alten Bundesländern. Da sich die migrationshistorische und strukturelle Situation dort von der in den neuen Bundesländern unterscheidet, braucht es für eine größere Resonanz und Wahrnehmung durch ostdeutsche Organisationen erfolgreiche Beispiele aus der Region.

An wen?

Die Reihe richtet sich an Multiplikator*innen und Führungskräfte, die interkulturelle Öffnungsprozesse in Organisationen – besonders in öffentlichen Verwaltungen der neuen Bundesländer – fördern wollen.

Wer?

Diese Reihe ist ein Kooperationsprodukt vieler Beteiligten. Genau diese Bündelung von Ideen und Ressourcen trägt nun Früchte. Die Identifizierung der Gute-Praxis-Beispiele erfolgte im Rahmen des Teilprojektes „Transfer IKÖ“ [des IQ Landesnetzwerks Thüringen](#). Die Ausarbeitung der Beispiele, ihre Abbildung sowie Integration in die Reihe *VielFalter** wurde durch das [Thüringer Zentrum für Interkulturelle Öffnung](#) ermöglicht. Die wissenschaftliche Begleitung zu den Gute-Praxis-Beispielen übernahm der Fachbereich [Interkulturelle Wirtschaftskommunikation der Friedrich-Schiller-Universität Jena](#). Nicht zu vergessen sind die vielen engagierten Projektpartner*innen, die sich für Interviews, Telefonate und Webtalks zur Verfügung stellten und uns hinter die Kulissen ihrer Projekte blicken ließen und bereitwillig ihre Expertisen einbrachten.

Wie geht es weiter?

Diese Reihe wird kontinuierlich erweitert und findet [hier](#) Veröffentlichung. Wenn Sie regelmäßig über neue *VielFalter** informiert werden wollen, melden Sie sich [hier](#) für den Newsletter an.





Interkultureller Öffnungsprozess des Jobcenters Oberhavel

Ein Veränderungsprozess, der eine ganze Behörde langfristig in Bewegung setzt.

Gut zu wissen:

Das Jobcenter Oberhavel ist eine kommunale Einrichtung ohne Beteiligung der Bundesagentur für Arbeit. An den beiden Standorten in Oranienburg und Gransee sind ca. 250 Mitarbeitende beschäftigt. Das Jobcenter Oberhavel ist für den Landkreis Oberhavel mit ca. 200.000 Einwohner*innen zuständig. Um die Menschen im Landkreis Oberhavel in

Arbeitsverhältnisse zu bringen, setzt das Jobcenter auf die passgenaue Förderung der einzelnen Kund*innen. Das Jobcenter Oberhavel setzt auf ein grundgesetzliches Gleichheitsgebot, das alle Personengruppen einschließt. Zur Umsetzung und Vertiefung dieser interkulturellen Dienstleistungsorientierung hat sich das Jobcenter Oberhavel in einen umfassenden Veränderungsprozess begeben.

Das Wichtigste auf einen Blick:



Wie kam es zu einem Veränderungsprozess im Jobcenter Oberhavel?



Im Gespräch mit Tim Weimer, Leiter des Jobcenters Oberhavel

„Im Landkreis Oberhavel sind wir 2015 mit der weltpolitischen Situation der Flüchtlingskrise in Berührung gekommen. Wir haben uns gefragt, wie wir im Jobcenter mit **veränderten Rahmenbedingungen** umgehen können.“

„Die Entscheidung drängte sich also aus einer Notwendigkeit heraus auf.

Veränderungen passieren auch ohne Entscheidungen.

Aber wir müssen uns fragen, wie wir **Veränderung aktiv gestalten** wollen.“

„Letztlich wollen wir **allen** hilfebedürftigen Menschen im Jobcenter **auf die gleiche Art helfen** und ihnen auf die gleiche Art begegnen.“

„Es war die **richtige Entscheidung zum richtigen Zeitpunkt** sich dieser Ziele anzunehmen.“



Ansicht Eingangsbereich Jobcenter Oberhavel, Bildquelle: www.oberhavel.de/B%C3%BCrgerservice/Arbeit-und-Beruf/Jobcenter

Was sind die Erfolgselemente des Veränderungsprozesses?



Aktive Beteiligung der Mitarbeitenden am Prozess

- ✓ Umfassende Mitarbeitendenbefragung
- ✓ Prozess zur Entwicklung eines Selbstverständnisses unter Einbeziehung der Mitarbeitenden
- ✓ Zahlreiche Fortbildungen zu Themenkomplexen, wie Interkulturelle Kommunikation, Konfliktbearbeitung oder zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz sowie Anerkennungsberatung

Fazit: Der ressourcenorientierte Anspruch, alle Mitarbeitenden im Prozess mitzunehmen



Vier Arbeitsgruppen (AG) zu den Themenschwerpunkten:

- ✓ **AG 1 - Prozesssteuerung und Kommunikation**
mit Verantwortung für hausinterne Newsletter mit transparenter Kommunikation zum Veränderungsprozess, Angebot von Gruppen- und Einzelgesprächen zur Verständlichkeit und Erklärung des Veränderungsprozesses
- ✓ **AG 2 - Wissensmanagement und externe Partner**
mit u.a. der Aufgabe des Auslotens von Möglichkeiten zum Wissenstransfer in eine Datenbank
- ✓ **AG 3 - Verständigung und Infrastruktur**
Erarbeitung eines Kundenleitsystems für Menschen mit wenigen oder keinen Deutschkenntnissen
- ✓ **AG 4 - Fortbildung und Kompetenzerwerb**
Angebotsschaffung für andauernde Fortbildungen und Workshop für Mitarbeitende zum Kompetenzerwerb

Fazit: Weiterführung des Prozesses durch die Verantwortlichkeit der Arbeitsgruppen



Der Blick von außen als Perspektivwechsel

- ✓ Erfahrungswerte und Einblicke von externen Berater*innen
- ✓ Entwicklung neuer, objektiver Handlungsrahmen
- ✓ Erarbeitung innovativer Kommunikationsformate durch die Expertise externer Begleitung

Fazit: Externe Begleitung zur Strukturierung, Durchführung und Implementierung des gesamten Prozesses

Was ist der Mehrwert dieses Prozesses?



Im Gespräch mit **Patricia Redzewsky**, Projektleiterin und Prozessbegleiterin im Teilprojekt „Interkulturelle Öffnung der Regelinstitutionen“ des IQ Netzwerks Brandenburg und mit **Michael Schwandt**, Prozessbegleiter im Teilprojekt „Interkulturelle Öffnung der Regelinstitutionen“ des IQ Netzwerks Brandenburg



„Der Prozess ist auf **Nachhaltigkeit** angelegt. Dadurch werden langfristig Barrieren abgebaut, denen Menschen mit Migrationsgeschichte vermehrt ausgesetzt sind. Gleichzeitig verbessert er die **Zugänge zur Behörde** und zum Arbeitsmarkt **für alle Kund*innen**, also auch für Mehrheitsdeutsche.“

Patricia Redzewsky

„Interkulturelle Öffnung ist eine **Querschnittsaufgabe**, die langfristig alle Bereiche im Haus **zusammenschweißt**.“

Michael Schwandt



Das Projektteam, Bildquelle: Landkreis Oberhavel

Weitere Erfolgselemente des Veränderungsprozesses



Horizontale Kommunikation

- ✓ Verbesserung von Kooperationen durch abteilungsübergreifende Kommunikation, z.B. in Teammeetings
- ✓ Abbau von strukturellen Barrieren, z.B. durch kollegiale Fallberatung

Fazit: Kooperativere, kollegialere Zusammenarbeit der verschiedenen Abteilungen



Nachhaltige Implementierung der Maßnahmen

- ✓ Durch die Unterstützung und Weiterführung der Arbeit der vier Arbeitsgruppen
- ✓ Durch regelmäßige Treffen und die Verantwortlichkeit der Steuerungsgruppe
- ✓ Seminare zum Thema *Vielfalt im Team*
- ✓ Beratungsgespräche mit lokalen Führungskräften

Fazit: Weiterführung des Prozesses durch die Festlegung von Verantwortlichkeiten



Dauerhafte Kompetenzentwicklung bei Mitarbeitenden

- ✓ Fortlaufende Fortbildungen für Mitarbeitende zu relevanten Themen des Veränderungsprozesses, wie *Interkulturelle Kompetenz* oder *Anerkennungsberatung*
- ✓ Stärkung der Kompetenz bei der Beratung von Menschen mit Migrationsgeschichte

Fazit: Personal als Multiplikator*innen der Veränderung



Interkulturelle Öffnung als ganzheitlicher Prozess

- ✓ Anstoß zahlreicher Effekte in den Bereichen Kommunikation, Konfliktlösung oder der Aufstellung der Verwaltung
- ✓ Zielgruppenorientierte Ausrichtung: Kund*innenbefragung in Planung

Fazit: Ganzheitliches Handeln als Voraussetzung für nachhaltige Veränderung

Der einzigartige Blickwinkel der Beteiligten



Im Gespräch mit **Patricia Redzewsky**, Projektleiterin und Prozessbegleiterin im Teilprojekt „Interkulturelle Öffnung der Regelinstitutionen“ des IQ Netzwerks Brandenburg und mit **Michael Schwandt**, Prozessbegleiter im Teilprojekt „Interkulturelle Öffnung der Regelinstitutionen“ des IQ Netzwerks Brandenburg



Was brauchen alle Beteiligten für einen
erfolgreichen interkulturellen Öffnungsprozess?

„Die Bereitschaft Veränderungen willkommen zu heißen und eine
klare Haltung für Anerkennungs- und Verteilungsgerechtigkeit
zu entwickeln.

Zudem eine gut funktionierende
Kommunikationskultur im Haus und eine **gelebte Fehlerkultur**.“

Patricia Redzewsky

„Der **Faktor Zeit** darf nicht unterschätzt werden.
Veränderungen in Behörden brauchen lange und sind dafür
umso nachhaltiger.“

Michael Schwandt

Was ist Ihrer Ansicht nach der größte **Gewinn**, der sich aus
dem Veränderungsprozess für das Jobcenter Oberhavel ergibt?

„Der **bewusste Blick nach innen**.

Der Veränderungsprozess bietet Verwaltungen die Gelegenheit
zu prüfen, wie mit den **starren Strukturen** in Veränderung
umgegangen werden will. Dieser innere Blick hält
nachhaltig bei den Mitarbeitenden an.“

Michael Schwandt

Der einzigartige Blickwinkel der Beteiligten



Eindrücke von Tim Weimer,
Leiter des Jobcenters Oberhavel

„Wenn man am Anfang eines Prozesses steht,
weiß man nicht, wo man am Ende herauskommen
wird.“

Es ist sehr **bereichernd**,
gemeinsam einen Prozess zu beginnen.“

„Im ersten Schritt muss man erkennen,
dass Veränderung notwendig ist.
Bei uns hat der äußere Impuls einen
Veränderungsdruck erzeugt.“

Man muss sich
**ständig fragen, ob Dinge so bleiben
können, wie sie sind.“**

„Wir haben als Jobcenter einen Auftrag.
Der **Auftrag heißt, allen Menschen zu helfen**
und sie zurück in Arbeit zu bringen,
ganz gleich woher sie kommen.“



Video-Empfehlung: *Jobcenter Oberhavel*

*Ein Veränderungsprozess, der eine ganze Behörde langfristig
in Bewegung setzt.*

Interview mit Tim Weimer und Patricia Redzewsky

Thüringer Zentrum für Interkulturelle Öffnung in Kooperation mit dem
Landesnetzwerk IQ Thüringen (Hrsg.) (2020)

Website: www.thueringer-zentrum-ikoe.de/jobcenter-oberhavel/

Jobcenter Oberhavel
Servicecenter Oranienburg
Adolf-Dechert-Straße 1
16515 Oranienburg

Ansprechpartner:

Tim Weimer, Leiter des Jobcenters
Oberhavel
Mail: tim.weimer@oberhavel.de

Website: www.oberhavel.de/Bürger-service/Arbeit-und-Beruf/Jobcenter

IQ Netzwerk Brandenburg

Website: www.brandenburg.netzw-erk-iq.de

Ansprechpartnerin:

Patricia Redzewsky, Projektleiterin
Mail: iq@raa-brandenburg.de

RAA Brandenburg
in Trägerschaft des Demokratie &
Integration Brandenburg e. V.
Zum Jagenstein 1, 14478 Potsdam

Förderung

Durch das Förderprogramm
„**Integration durch Qualifizierung**“
(IQ) Website: www.netzwerk-iq.de/

Informationen zur Unterstützung
durch IQ für **Kommunen und
Arbeitsverwaltungen** – Website:
www.netzwerk-iq.de/angebote/angebote-fuer-kommunen-und-arbeitsverwaltung



Literaturempfehlung

*Interkulturelle Öffnung gestalten.
Erfahrungen und Impulse aus der
Arbeit des Jobcenter Oberhavel
und des IQ Teilprojekts
Interkulturelle Öffnung der
Regelinstitutionen.
RAA Brandenburg (Hrsg.) (2018)*

Website: www.brandenburg.netzw-erk-iq.de/fileadmin/redaktion_brandenburg/pdf_2018/Broschuere_RAA_IKOE-Prozess.pdf

Impressum



Herausgeber:
[Thüringer Zentrum für Interkulturelle Öffnung](#)
in Kooperation mit dem [Landesnetzwerk IQ Thüringen](#).



Redaktion:
Nadine Keitel, Julia Brade



Wissenschaftliche Begleitung und Text:
Helena Klöhr, Katharina Mesterom



Satz und Layout:
Nadine Keitel



1. Auflage: 2020, DieUmweltdruckerei.de



Kontakt:
Thüringer Zentrum für Interkulturelle Öffnung
in Trägerschaft von [interculture.de](#) e.V.

Neugasse 5, 07743 Jena

Mail: thueringer-zentrum-ikoe@interculture.de
Tel.: 03641 639 131



Danksagung

Unser Dank gilt allen an dieser Reihe beteiligten Personen und Förderern, ohne welche die Herausgabe nicht möglich gewesen wäre. Dazu zählen die vielen interviewten Projektbeteiligten und -verantwortlichen der jeweiligen Praxis-Beispiele, die durch ihr Engagement und die Einblicke in ihre Arbeit zu dieser Reihe maßgeblich beigetragen haben. Auch der wissenschaftlichen Begleitung und Unterstützung durch den Fachbereich Interkulturelle Wirtschaftskommunikation der FSU Jena gilt unser Dank.

Herausgeber:
Thüringer Zentrum für Interkulturelle Öffnung
in Trägerschaft von interculture.de e.V. und
in Kooperation mit dem Landesnetzwerk IQ Thüringen

Neugasse 5, 07743 Jena
thueringer-zentrum-ikoe@interculture.de