

# Vielfalter\*

Landkreis Meißen - Schnittstellenarbeit im Fokus  
des Veränderungsprozesses der Verwaltung



Bildquelle: [www.pixabay.com](http://www.pixabay.com)

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 unter: [thueringer-zentrum-ikoe.de](http://thueringer-zentrum-ikoe.de)



## 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.



In Kooperation mit:



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](http://thueringer-zentrum-ikoe.de)

In Trägerschaft von:



Gefördert von:



Unterstützt von:





## 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 Beteiligter. 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 unter: [thueringer-zentrum-ikoe.de](http://thueringer-zentrum-ikoe.de) Veröffentlichung. Wenn Sie regelmäßig über neue *VielFalter\** informiert werden wollen, melden Sie sich unter: [thueringer-zentrum-ikoe@interculture.de](mailto:thueringer-zentrum-ikoe@interculture.de) für den Newsletter an.







# Landkreis Meißen

## Schnittstellenarbeit im Fokus des Veränderungsprozesses der Verwaltung

### Gut zu wissen:

Zur Förderung der Diversität der Bevölkerung und des Zusammenlebens im Landkreis Meißen beschloss das Landratsamt Meißen eine Weiterentwicklung des Integrationskonzeptes, in dem alle Beteiligten und insbesondere die Zielgruppe selbst einzubeziehen sind. Daraus entstand ein umfassender Veränderungsprozess unter Beteiligung sämtlicher Ämter und ehrenamtlichen

Organisationen im Landkreis. Dieser wurde durch das Bundesprogramm „Willkommen bei Freunden“ der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung ganzheitlich begleitet. Durch die Bildung einer Arbeitsgruppe „Interkulturelle Öffnung“ und die externe Förderung können die unten dargestellten Ziele verfolgt werden. Es entstanden langfristig orientierte Netzwerke zwischen den Beteiligten. Umfassende Personalentwicklungsprozesse werden im Zuge dessen implementiert.

### Das Wichtigste auf einen Blick:

#### Was?

Erstellung eines fortschreitenden, partizipativ gestalteten Integrationskonzeptes

Umfassender Veränderungsprozess zur Interkulturellen Öffnung der Verwaltung



#### Wer?

Am Integrationsprozess Beteiligte:

Amtsleitende, Integrationsbeauftragte, Mitarbeitende des Jobcenters, Schulbeauftragte, Beteiligte in Ehrenamtsnetzwerken



#### Wie?

Externe Begleitung des Prozesses durch das Bundesprogramm „Willkommen bei Freunden“

Weiterentwicklung des Prozesses mit der „Identitätsstiftung“

Gründung der Arbeitsgruppe „Interkulturelle Öffnung“

Hospitationen, Fort- & Weiterbildungsangebote für alle Akteur\*innen im Landkreis



Gestaltung eines ganzheitlichen Veränderungsprozesses unter Einbeziehung aller am Integrationsprozess teilhabenden verwaltungsinternen- und externen Akteur\*innen des Landkreises, sowie der Leitungsebene

Was macht dieses Beispiel besonders ?



## Wie kam es zum Veränderungsprozess und der Weiterentwicklung des Integrationskonzeptes für den Landkreis Meißen?



Im Gespräch mit Franziska Pohl,  
Integrationsbeauftragte des Landkreises Meißen (2016-2020)

„Als Reaktion auf die gestiegenen Zuwanderungszahlen 2015/2016 beschloss der Kreistag die **Weiterentwicklung des Integrationskonzeptes**. Unter anderem wurde ein eigenständiges Ausländeramt gegründet und meine Stelle als Integrationsbeauftragte geschaffen. Bei der Konzeptionierung und Prozessgestaltung des Integrationskonzeptes war mir von Anfang an wichtig, **kein Konzept für die Schublade** zu entwerfen.“

„Es sollte ein möglichst **breit angelegter Prozess** mit allen an der Integrationsarbeit beteiligten Akteur\*innen gestaltet werden. Ganz besonders wichtig war mir dabei die Perspektive der Zielgruppe selbst.“

„Wir haben dafür den **Ist-Stand der Zuständigkeiten, Strukturen, Netzwerke und Probleme** bei der Integration erhoben. Es war uns dabei wichtig, die unterschiedlichen Bedarfslagen je nach Lebensphase mit einem breiten Netzwerk zu erheben. Ein Sozialarbeiter hat einen anderen Auftrag als eine Mitarbeiterin in der Ausländerbehörde, ein Lehrer einer ‚Deutsch als Zweitsprache‘ (DaZ)-Klasse oder eine junge Geflüchtete selbst. Der Austausch diente neben der **fachlichen Debatte** auch der **Netzwerkbildung** und schuf ein Verständnis für die unterschiedlichen Perspektiven der **Querschnittsaufgabe** Integration.“

Bildquelle: [www.pixaby.com](http://www.pixaby.com)



## Ziele der Arbeitsgruppe „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung“ des Landkreises Meißen

Um die Weiterentwicklung des Integrationskonzeptes und damit einhergehende Veränderungsprozesse der Kommune voranzutreiben, wurden diverse Arbeitsgruppen gebildet. Durch die Arbeitsgruppe „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung“ wurden folgende Ziele aufgestellt, um einen interkulturellen Öffnungsprozess der Verwaltung zu fördern und umzusetzen:



- Anerkennung des interkulturellen Öffnungsprozesses als **Querschnittsaufgabe** verschiedenster Institutionen und Verankerung dieser im **Leitbild**
- Beitritt des Landkreises zur **Charta der Vielfalt**
- **Förderung interkultureller Sensibilität und Offenheit** der Mitarbeitenden gegenüber Menschen mit Migrationshintergrund als **Grundpfeiler** des Veränderungsprozesses durch Fortbildungen und Workshops
- Funktion der Führungskräfte als **Wegweisende und Vorbilder** des Prozesses
- Umsetzung von Maßnahmen zur **Mehrsprachigkeit** von Behörden durch mehrsprachige Sprachleitsysteme, Stellenausschreibungen und Sprachfortbildungen

## Der einzigartige Blickwinkel der Beteiligten



Im Gespräch mit Marion Nagel, Coachin sowie Kommunalberaterin des Bundesprogramms „Willkommen bei Freunden“ der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung im Veränderungsprozess in Meißen

Frau Nagel, was sind für Sie **essenzielle Bestandteile** eines Veränderungsprozesses?

„Es müssen alle **Akteur\*innen** in den Prozess einbezogen werden, damit **stringent** an diesem gearbeitet werden kann. Dies erfordert einen stetigen Prozess, der eine **transparente Kommunikation** ohne Missverständnisse voraussetzt.“

„Der Landkreis Meißen kann auf Grund seiner **proaktiven und lösungsorientierten Herangehensweise** an eine sehr komplexe Aufgabe, wie der Umsetzung und Weiterentwicklung des Integrationskonzeptes als **Vorbild** dienen. Durch die **engagierte Vorgehensweise** konnten wir den Prozess ab dem Erstgespräch **ganzheitlich unterstützen**.“

## Aus welchen Elementen und Maßnahmen setzt sich der Veränderungsprozess zusammen?



### Ganzheitliche Begleitung des Prozesses

- ✓ Ermittlung des Ist-Soll-Zustands durch einen zweitägigen Analyseworkshop als Bestandsaufnahme im Rahmen des Bundesprogramms „Willkommen bei Freunden“ der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung
- ✓ Dauerhafte Weiterführung der Begleitung auch nach Projektlaufzeit durch die weiterführende Gestaltung des internen Leitbilds mit der Beratungsagentur „Identitätsstiftung“

Fazit: Externe Begleitung als der „kritische Freund“



### Beteiligung aller am Integrationsprozess mitwirkenden Akteur\*innen durch

- ✓ Bildung von Netzwerken
- ✓ Multiplikator\*innen, die die Kommunikation zwischen den Fachämtern und weiteren Akteur\*innen aufrechterhalten
- ✓ Bildung von Arbeitsgruppen (u.a. AG Interkulturelle Öffnung) und einer Steuerungsgruppe
- ✓ Durchführung von internen und externen Hospitationen

Fazit: Entstehung von Verständnis zwischen den Beteiligten und Förderung eines Perspektivwechsels



### Dauerhafte Weiterbildung aller beteiligten Führungskräfte und Mitarbeitenden durch:

Verschiedene Fortbildungsangebote in den Bereichen:

- ✓ Traumasensible Arbeit
- ✓ Einfache Sprache / Mehrsprachigkeit
- ✓ Kollegiale Fallberatung
- ✓ Interkulturelle Sensibilisierung / Kompetenz und Inklusion

Hospitationen:

- ✓ Durchführung von hausinternen Hospitationen und in den Verwaltungseinrichtungen der Landkreise Sächsische Schweiz-Osterzgebirge, Mittelsachsen und dem Burgenlandkreis

Fazit: Stetige Förderung der interkulturellen Öffnung und Sensibilität der Beteiligten

## Was sind die Mehrwerte des Veränderungsprozesses?



### Ausbau einer kontinuierlichen, ämterübergreifenden Kommunikation

- ✓ Schaffung von großen und kleinen Netzwerken innerhalb und außerhalb der Kommunen des Landkreises
- ✓ Entstehung von neuen Strukturen innerhalb der Verwaltungseinrichtungen zur fortlaufenden Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten von Interkulturellen Öffnungsprozessen

### Entwicklung eines zielgruppengerechten, barrierefreien Kommunikationssystems durch:

- ✓ Bereitstellung von Informationen in verschiedenen Sprachen und leichter Sprache
- ✓ Bereitstellung von mehrsprachigen Hinweisschildern in leichter Sprache
- ✓ Veröffentlichung von mehrsprachigen Stellenausschreibungen

**Fazit:** Optimierung der zielgruppenspezifischen Kommunikation, als auch der internen und externen Kommunikation verschiedener Ämter und Kommunen



### Eigenständige Weiterführung und Optimierung des Veränderungsprozesses nach Beendigung der Förderlaufzeit des Förderprogramms „Willkommen bei Freunden“

- ✓ Angebot regelmäßiger Fortbildungen durch externe Trainer\*innen und Coach\*innen
- ✓ Weiterentwicklung der Neugestaltung des internen Leitbildes für die Landkreisverwaltung mithilfe von externen Berater\*innen der „Identitätsstiftung“, inklusive Beteiligungsformaten, wie Workshops in Kleingruppen und Online-Befragungen bis Ende des Jahres 2020

**Fazit:** Beständige Anpassung der Strukturen und Prozesse der kommunalen Verwaltungen an externe Gegebenheiten



**Landkreis Meißen**

Bildquelle: Landkreis Meißen

## Der einzigartige Blickwinkel der Beteiligten



Im Gespräch mit Franziska Pohl,  
Integrationsbeauftragte (2016-2020) des Landkreises  
Meißen

Frau Pohl, was würden Sie anderen **Landkreisen, Kommunen und Ämtern** raten, die einen Veränderungsprozess anstreben?

„Im Idealfall sollte man sich genauso **umfangreich begleiten lassen** wie wir. So ein Veränderungsprozess ist eine sehr **komplexe Aufgabe**. Es ist für uns von **besonderer Bedeutung** Netzwerke zu bilden, den Ist-Stand immer wieder zu erfragen und alle Beteiligten einzubeziehen.“

Was macht ein **Veränderungsprozess** für Sie aus?

„Es ist unumgänglich, dass die **Hausspitze** und die **Führungskräfte** an dem Veränderungsprozess beteiligt werden und vor allem vorab davon überzeugt sind, da dies die Nachhaltigkeit und den Erfolg des Prozesses sichert. In unserem Fall hat der **Landrat** von Anfang an deutlich gemacht, dass es ein **wichtiger Prozess** ist und die Hausspitze ihn somit **fördert und unterstützt**.“

„Anfangs wurde Integration noch als Sonderaufgabe begriffen. Nach und nach haben sich Strukturen, Maßnahmen und Methoden wie beispielsweise die **kollegiale Fallberatung** flächendeckend etabliert. Durch die Veränderung der neuen Aufgaben und den Wechsel der Perspektive konnten wir im Bereich Integration und Interkulturelle Öffnung der Verwaltung Vieles in **recht kurzer Zeit** erreichen.“

„Ein weiteres wichtiges Ergebnis ist der mit dem Integrationskonzept angestoßene Prozess zur Entwicklung eines neuen **verwaltungsinternen Leitbildes** der insbesondere die Aspekte Vielfalt, Toleranz und Chancengleichheit als Grundprinzipien in den Fokus nimmt.“

### Landkreis Meißen

Ansprechpartner\*in  
Beauftragte\*r für Migration und  
Integration

Mail: [integrationsbeauftragte@kreis-meissen.de](mailto:integrationsbeauftragte@kreis-meissen.de)

Tel.: 03521/ 725 1760  
Brauhausstraße 21, 01662  
Meißen

Website: [www.kreis-meissen.org/494.html](http://www.kreis-meissen.org/494.html)

### Förderung

Förderprogramm „Willkommen bei Freunden“ der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung, u.a. finanziert durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, die Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie Berlin und die Stiftung Mercator in einem Förderzeitraum von 2017 bis 2018

Webseite: [www.dkjs.de/themen/alle-programme/willkommen-bei-freunden/](http://www.dkjs.de/themen/alle-programme/willkommen-bei-freunden/)

Ansprechpartnerin:  
Marion Nagel

Coachin und Kommunalberaterin des Bundesprogramms „Willkommen bei Freunden“ der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung im Veränderungsprozess in Meißen

Mail: [marion.nagel@email.de](mailto:marion.nagel@email.de)



### Literaturempfehlung

Integrationskonzept für das Landratsamt des Landkreises Meißen

Website: [www.kreis-meissen.org/download/Landkreis/Integrationskonzept13122018.pdf](http://www.kreis-meissen.org/download/Landkreis/Integrationskonzept13122018.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](http://interculture.de) e.V.

Neugasse 5, 07743 Jena

Mail: [thueringer-zentrum-ikoe@interculture.de](mailto: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](http://interculture.de) e.V. und  
in Kooperation mit dem Landesnetzwerk IQ Thüringen

Neugasse 5, 07743 Jena  
[thueringer-zentrum-ikoe@interculture.de](mailto:thueringer-zentrum-ikoe@interculture.de)