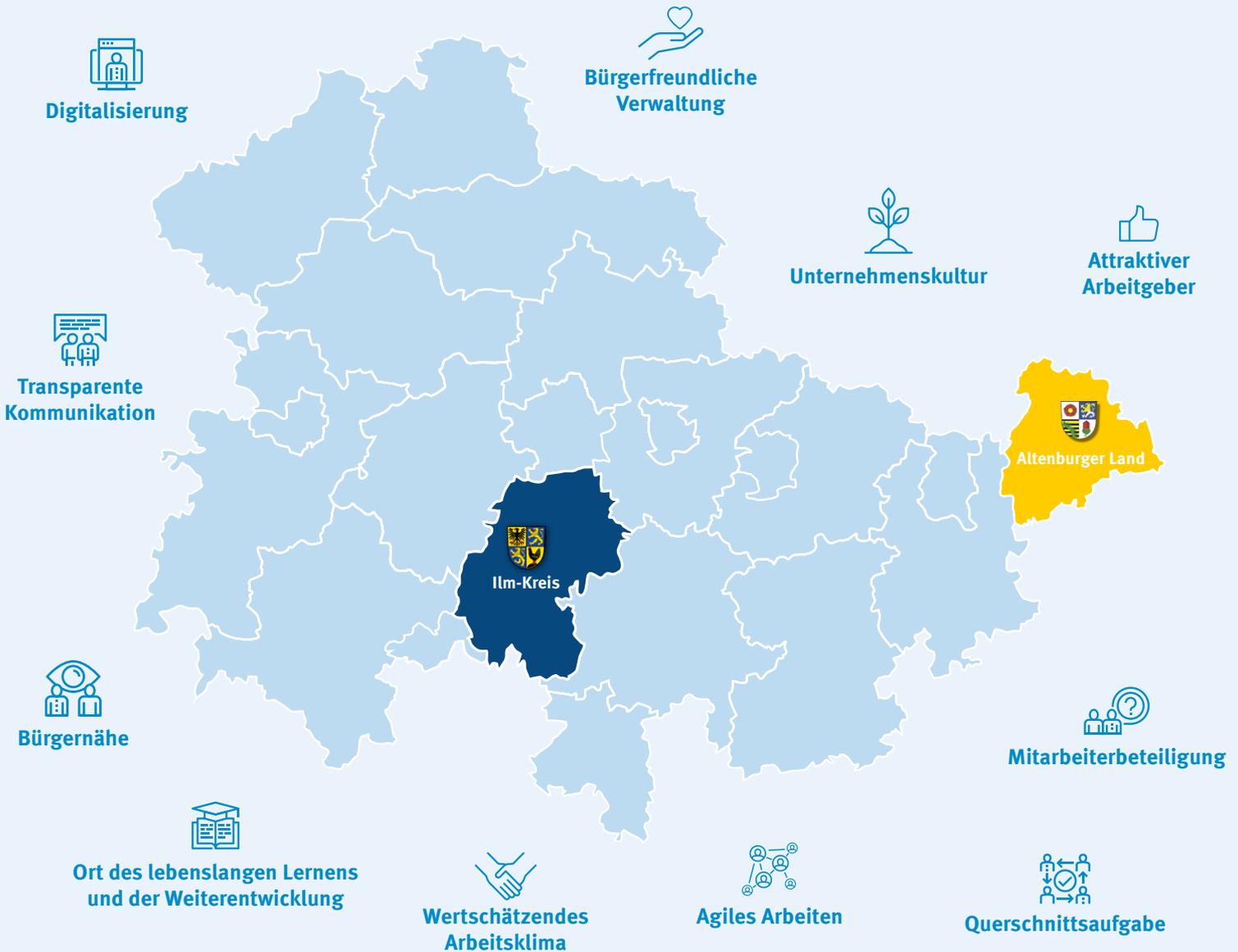


Vielfalt Leben.

Für eine zukunftsfähige Verwaltung.

Interkulturelle Öffnung und Vielfaltsgestaltung
in zwei Thüringer Landratsämtern



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

Gefördert vom:



Und begleitet durch die Institutionen:



interculture.de
Jena • Berlin • Hamburg





Die Herausgeber und Förderer dieser Ausgabe

Die Herausgeber

Das Thüringer Zentrum für Interkulturelle Öffnung (ThüZIKÖ) bietet konzeptionelle und strategische Beratung, Begleitung und Orientierung für Organisationen, die sich im Bereich Interkulturelle Öffnung und Vielfaltsgestaltung (IKÖ) weiterentwickeln wollen. Zudem fördert es IKÖ durch Gremien und Öffentlichkeitsarbeit sowie Wissenstransfer. Das ThüZIKÖ ist in Trägerschaft von interculture.de und wird gefördert durch das TMMJV.

Die Fachstelle IKÖ des AWO Regionalverbands Mitte-West-Thüringen e.V. berät, schult und begleitet Organisationen wie zum Beispiel Vereine, Unternehmen, Verwaltungen und Kitas bei Fragen zum Thema Vielfalt – in Jena, Thüringen und deutschlandweit.

Das IKPE versteht sich als ein wissenschaftliches, unabhängiges und strategisches Beratungsinstitut für Städte, Gemeinden und Landkreise. Das IKPE entwickelt praxisnahe Antworten auf sich verändernde Problemlagen in der Bevölkerung sowie steigende Effektivitätserwartungen in Verwaltung und öffentlicher Leistungserstellung.

Gefördert wird das Projekt Vielfalt Leben durch



In Trägerschaft von: interculture.de e.V.



In Trägerschaft von: AWO Regionalverband Mitte-West-Thüringen e.V.



„Vielfalt Leben. Für eine zukunftsfähige Verwaltung“

Projekt-Steckbrief

Pilotprojekt:

Januar bis Dezember 2021 (Anstoß der Veränderungsprozesse)
Anschlussprojekt: Januar bis September 2022 (Weiterführung der angestoßenen Prozesse und Maßnahmen)

Beteiligte Landratsämter:

Altenburger Land & Ilm-Kreis

Projektziele:

Interkulturelle Öffnungs- und Veränderungsprozesse in Thüringer Verwaltungseinrichtungen anstoßen, um gemeinsam mit Mitarbeitenden und Führungskräften ein diversitätsorientiertes Leitbild zu entwickeln und zu leben.

Förderer:

Thüringer Ministerium für Migration, Justiz und Verbraucherschutz

Das Besondere:

- Interkulturelle Öffnung wird als Querschnittsaufgabe aufgefasst, d.h. es bezieht nicht nur migrationsrelevante Ämter ein, sondern alle Fachbereiche, Ämter und Dienste der jeweiligen Landratsämter.
- Der Prozess bezieht alle Hierarchieebenen mit ein und wird von der obersten Leitungsebene beauftragt und aktiv unterstützt (Top down & Bottom up).
- Neben den klassischen Themen der Interkulturellen Öffnung (Kompetenzentwicklung, Kommunikation intern/extern) werden weitere Veränderungsbereiche tangiert wie Digitalisierung, Serviceorientierung und Bürgernähe, vernetztes Arbeiten und Schnittstellenmanagement, Nachhaltigkeit u.v.m.

Projektbegleitung:

Thüringer Zentrum für Interkulturelle Öffnung:
Projektentwicklung, Strategische Prozessbegleitung, Moderation der Arbeits- und Steuerungsgruppen



Julia Brade, Nadine Keitel

Fachstelle Interkulturelle Öffnung:

Co-Moderation der Arbeitsgruppen sowie Planung und Umsetzung von Workshops



Maria Brückner, Yvonne Ruhnau, Dorina Kastrati

IKPE:

Evaluation des Veränderungsprozesses



Dr. Stefan Huber, Dr. Viviane Vidot

Auf einen Blick:

Das Wichtigste zum Veränderungsprozess aus Sicht der Prozessbegleitung

#Auftragsgespräche #Mitarbeiterbeteiligung #Prozess-Dauer

Bei beiden Hausleitungen gab es Klarheit: Es braucht einen Veränderungsprozess, an dem sich so viele Mitarbeitende und Leitungskräfte wie möglich beteiligen. Es braucht ein vielfaltsorientiertes Leitbild, das gelebt wird und nicht in der Schublade verschwindet. Es soll nichts „von oben oder von außen“ sein, da damit in der Vergangenheit das Ziel meist nicht erreicht wurde. „Es muss von innen kommen. Und wir werden mehrere Jahre dafür brauchen“. Darin waren sich die Hausspitzen der beiden Landratsämter jeweils sicher. Mehr dazu auf Seite 6/7

1

#ProblemlagenVielzahl #Arbeitsgruppen #Leitziele

Wie kann nun ein so großes Spektrum an Problemlagen bearbeitet werden? Dafür wurde in beiden Häusern jeweils zur Mitarbeit an einer Arbeitsgruppe aufgerufen. Mitarbeitende aus verschiedenen Bereichen und Hierarchieebenen fassten die Vielzahl an Themen in Leitziele zusammen, aus denen dann von „Mini-AGs“ Handlungsziele und Maßnahmen abgeleitet wurden bzw. werden. Die Leitziele bilden die Basis für das „Gelebte Leitbild“. Mehr zu den Arbeitsgruppen auf Seite 9 und 11

3

2

#Zugang #Zukunftsfähige Verwaltung

Da „Vielfaltsgestaltung“ für Viele zu abstrakt klingt, war es nötig, für den Veränderungsprozess einen Zugang zu schaffen, mit dem sich ein Großteil der Belegschaft identifizieren kann. So fanden wir (trotz und aufgrund mehrerer Lock-Downs) passende digitale Formate, in denen wir nicht nur fragten, wie sich Vielfalt im Landratsamt zeigt und wie sie gestaltet werden kann. Sondern wir fragten auch: Wie stellen Sie sich eine starke und zukunftsfähige Verwaltung vor?

Hier tauchten gleichsam Ideen wie auch Problemlagen auf, an denen Mitarbeitende und Leitungskräfte arbeiten wollten. Von Arbeitsklima über Gesundheit, Nachhaltigkeit bis Digitalisierung oder Job-Rotation wurden so gut wie alle (und nicht immer realisierbaren) Themenbereiche und Vorstellungen genannt. Wie aber nun bearbeiten? Mehr zu den Dialog- und Auftaktveranstaltungen auf Seite 8 und 10

#Vielfaltsgestaltung #Schulungen #Querschnittsaufgabe

Wo bleibt bei den vielen Themen unser Hauptanliegen „Vielfaltsgestaltung“? Konkreter gefragt:

- Wie können wir sicher stellen, dass die Mitarbeitenden für ihre eigene Vielfalt (individuell, im Team, innerhalb der Verwaltung, gegenüber den Einwohner:innen) und ihr Handeln sensibilisiert sind?
- Wie kann dafür Sorge getragen werden, dass Vielfaltsgestaltung als Querschnittsthema nicht nur auf dem Papier verankert ist, sondern aktiv in den einzelnen Ämtern oder Fachdiensten umgesetzt wird?

Parallel zur Arbeit an den Leitziele in den AGs wurden Mitarbeitenden und Führungskräften Workshops zu den Themen Einfache Sprache, Konfliktmanagement, Soft Skills angeboten, in denen nicht nur Sensibilisierung stattfindet, sondern auch überlegt wird, wie die Erkenntnisse nachhaltig in die eigene Arbeit einfließen können, sowohl innerhalb der Verwaltungen als auch nach Außen, mit den Bürgerinnen und Bürgern des Landkreises, die z.B. in Form von einfacher (mündlicher) Sprache oder übersetzten Formularen davon profitieren. Mehr auf Seite 13

4

5

#Kommunikationsmanagement

Solch umfassende Veränderungsprozesse brauchen eine regelmäßige und gute Kommunikation – v.a. zunächst innerhalb der Verwaltung. In regelmäßigen Newslettern oder E-Mails wird z.B. über den Prozessfortschritt, die Workshop-Angebote oder Aufrufe zur Mitarbeit informiert.

Gute Kommunikation braucht es auch zwischen allen Prozessbeteiligten: der AG, den einzelnen Unter-AGs, den Entscheider:innen (Hausleitung) sowie der Prozessbegleitung. Gar nicht so einfach bei der extrem hohen Mehr-Belastung, mit der die Beteiligten durch Pandemie und Ukraine-Krise konfrontiert sind.

6

#Evaluation

Anfang und Ende 2021 führte das IKPE Befragungen innerhalb der Verwaltungen durch, die den Bedarf nach Interkulturellen Öffnungsprozessen und konkreten Maßnahmen herauskristallisierten. In der Förderperiode 2022 wurden die Schulungen evaluiert. Mehr auf Seite 16/17

Kurz-Profil Altenburger Land

- ca. 730 Mitarbeitende
- ca. 88.000 Einwohner:innen
- Ausländer:innenanteil: 4,1%
- Arbeitslosenquote: 6,6%
- Landrat: Uwe Melzer
- Bevölkerungsentwicklung:
1994–2021: Abnahme der Bevölkerung
um ca. 34.000 Einwohner:innen,
Tendenz hält an *



Die Initiator:innen in den Landratsämtern haben die Führungsspitze ihres Landratsamtes überzeugt, sich für das Projekt und die ganzheitliche Begleitung zu bewerben. Hier geben sie ein Zwischenfazit:



Andreas Strahlendorf
Integrationsmanager Landratsamt Altenburger Land

Es bildete sich frühzeitig die AG Vielfalt Leben. Divers besetzt, quer durch alle Hierarchieebenen. Mitarbeitende aus unterschiedlichsten Bereichen des Landratsamtes beschäftigen sich jetzt mit der Frage zum Umgang mit Vielfalt und tragen diese Diskussion in ihre Fachbereiche. Zugleich erleben die Mitarbeitenden, dass eine alternative Gesprächskultur, jenseits der klassischen Über-/Unterordnungsstruktur im Landratsamt möglich und gewünscht ist. Ein kreativer Prozess hat begonnen und wird in der Leitungsebene nicht nur wahrgenommen, sondern von dieser aktiv begleitet.

Kurz-Profil Ilm-Kreis

- ca. 600 Mitarbeitende
- ca. 106.000 Bürger:innen
- Ausländer:innenanteil: 6,1%
- Arbeitslosenquote: 5,4%
- Landrätin: Petra Enders
- Bevölkerungsentwicklung:
1994–2021: Abnahme der Bevölkerung
um ca. 18.000 Einwohner:innen, die Tendenz
hält an *



Daniela Mückenheim
Beauftragte für Ausländer und Behinderte
im Landratsamt Ilm-Kreis

Anfang 2021 starteten wir mit dem Projekt Vielfalt Leben: Für eine zukunftsfähige Verwaltung. Zunächst sollte der Fokus auf Vielfalt und interkultureller Kompetenz innerhalb kommunaler, behördlicher Strukturen gemeinsam mit dem gesamten Landratsamt liegen. Durch das Auftaktgespräch mit der Landrätin, einem Online- sowie Offline-Padlet, einer Zukunftswerkstatt sowie einer regelmäßig tagenden AG aus fast allen Ressorts des Landratsamtes stellte sich schnell heraus: Wir brauchen einen gesamtheitlichen Entwicklungsprozess, um weiterhin zukunftsfähig zu sein. Von Bürgerfreundlichkeit als Dienstleister, bis attraktiver Arbeitgeber, Unternehmenskultur, Fort- und Weiterbildung, Vielfalt und Diversität, Klimafreundlichkeit und Nachhaltigkeit entwickelte sich bis heute ein 17-seitiges Portfolio mit über 40 Zielen und Maßnahmen in 5 Globalthemen, um in der Zukunft eine stärkere Verwaltung und ein offenerer Landkreis zu werden. Daran haben viele Mitarbeitende aus fast allen Ressorts teilgenommen. Insbesondere ist in Zeiten der Pandemie dadurch eine unglaublich interdisziplinäre Dynamik unter den beteiligten Fachbereichen entstanden. Die Umsetzung des entstandenen Portfolios startet Mitte 2022.

* Quelle: www.statistik.thueringen.de, Stand 2021

Auftakt Landratsamt Altenburger Land

Überblick

Im Mai 2021 fand als Auftakt im Landratsamt Altenburger Land eine digitale Dialogveranstaltung „Vielfalt leben“ unter dem Motto „Die Vielfalt im Landratsamt zukunftsfähig gestalten“ statt. Dabei konnten sich alle Mitarbeitenden aktiv mit ihren Bedarfen und Vorstellungen einbringen.

Insgesamt haben 18 Mitarbeitende aus dem Landratsamt teilgenommen, die unterschiedlichen Ämtern und Ebenen angehören. Unter den Teilnehmenden waren auch der Landrat Uwe Melzer sowie der Vizelandrat Matthias Bergmann.



Inhalte

In der Auftaktveranstaltung setzten sich die Teilnehmenden mit folgenden Fragen auseinander: Was sind mögliche Maßnahmen für eine Zukunftsfähigkeit? Wie kann die Vielfalt im Landratsamt gestaltet werden? Wenn wir Zukunftsfähigkeit und Vielfalt zusammendenken, was ergibt sich daraus für das Landratsamt?

In den drei Kleingruppen der Veranstaltung gab es rege Diskussionen zwischen den Teilnehmenden und es wurde eine Reihe von Bedarfen festgehalten:

- Künftigen Herausforderungen begegnen: insbesondere Fachkräftemangel aufgrund demografischen Wandels
- Bürgerfreundlichkeit / Kundenzufriedenheit / Dialog zu Bürgern suchen
- Kommunikation verbessern
- Verwaltung gestalten (Wie können wir es erreichen, eine Institution zu werden, die gestaltet, nicht nur verwaltet?)
- Es braucht Handwerkszeug (bspw. Schulungen)
- Toleranz, Akzeptanz gegenüber allen
- Digitalisierung – ermöglicht, vielfältig (auf Bedürfnisse der Bürger:innen) zu reagieren

Highlights

- Die Teilnehmenden zeigten sich erfreut, ihre Ideen und Vorstellungen einbringen zu können.
- Die Haltung war offen und kreativ – verschiedenste Ebenen wurden mitgedacht.
- Der Landrat hat aktiv teilgenommen.
- Den Teilnehmenden wurde schnell klar, dass es darum gehen muss, auch die Bürger:innen bzw. Nutzer:innen mit einzubeziehen um Barrieren abzubauen – und dass zum Prozess auch sie und all ihre Kolleginnen und Kollegen gehören.
- Vielfalt wurde vor allem als Ressource wahrgenommen, aus der viel Wissen gewonnen werden kann.

Ausblick

Aus der Auftaktveranstaltung gründete sich eine Arbeitsgruppe. Dort wurden die erarbeiteten Punkte aufgegriffen und daraus Maßnahmen abgeleitet.

Aus der Arbeitsgruppe im Landratsamt Altenburg

Nach der digitalen Dialogveranstaltung „Vielfalt leben“ im Mai 2021 gründete sich eine Arbeitsgruppe, um die Bedarfe weiter zu konkretisieren und strukturieren. Dieser AG-Auftakt fand pandemiebedingt erneut digital statt. Die Beteiligung war rege, trotz des für viele Mitarbeitende im Arbeitsalltag ungewöhnlichen Online-Formats. Die Mitarbeitenden waren beim ersten AG-Treffen angehalten, zunächst einmal ohne den inneren „Kritiker“ zu denken und sich das Landratsamt als visionären Ort vorzustellen. Hieraus ergaben sich eine Fülle von Themen, die es in den weiteren AG-Treffen zu bearbeiten galt.

Die vielen Themen wurden in übergeordnete Leitziele geclustert. Die SMARTen Handlungsziele und die einzelnen konkreten Maßnahmen werden zu einem späteren Zeitpunkt von den themenspezifischeren Mini-AGs (Untergruppen der AG), in enger Absprache mit den Fachbereichsleitern und der Hausspitze bestimmt. Alle Leit- und Handlungsziele, später auch die Maßnahmen werden regelmäßig evaluiert und ggf. angepasst. Immer wieder wurden und werden die Mitarbeitenden des Landratsamtes aufgerufen, sich in der AG oder den Mini-AGs zu beteiligen, damit die Ziele nicht nur formuliert, sondern auch verwirklicht werden und somit ein Leitbild zum Leben erweckt wird.



Auftakt Landratsamt ILM-Kreis

Überblick

Der Auftakt im Landratsamt ILM-Kreis mit Einladung an alle Bediensteten fand im Juni 2021 als digitale Dialogveranstaltung unter dem Titel „Zukunftswerkstatt“ statt. Das Motto hierzu war „Gemeinsam für ein starkes Landratsamt“. Die Mitarbeitenden trafen sich bereichsübergreifend, um sich über die Herausforderungen und Bedarfe auszutauschen.

Unter den 14 Teilnehmenden waren Vertreter verschiedener Ämter dabei - vom Jugend- und Sozialamt, Ausländerbehörde, Gesundheitsamt bis hin zum Personalamt, Rechtsamt und EDV. Zusammen wurde mit Blick auf die Vielfalt des Landratsamtes darauf geschaut, welche Möglichkeiten es gibt, diese Ressourcen für eine zukunftsfähige Verwaltung zu nutzen.

Inhalte

Die Mitarbeitenden des Landratsamtes setzten sich dabei mit folgenden Fragen auseinander: Aus welchen Gründen arbeite ich gerne im Landratsamt? In welche Richtung sollte die Verwaltung gehen, wenn wir zukunftsfähig bleiben wollen? Wie wollen wir im Landratsamt mit dem Thema „Vielfalt“ umgehen?

Im Austausch in Kleingruppen wurden folgende Bedarfe und Ziele formuliert:

- Gezielte und regelmäßige Weiterbildung der Mitarbeitenden durch Personalentwicklungskonzepte
- Das Landratsamt als bürgerfreundlicher Dienstleister („weltoffen und bürgernah“)
- Einen barrierefreien Zugang für Bürger:innen gestalten
- Besserer Umgang mit Diskriminierung und Vielfalt
- Technische Voraussetzungen für alle verbessern (Strukturen und Digitalisierung)
- Ein gesundes Arbeiten ermöglichen und fördern
- Eine gut funktionierende Kommunikation nach innen und nach außen



Highlights

- Die Teilnehmenden waren dem Prozess gegenüber offen und positiv eingestellt
- Es fand ein produktiver fachlicher Austausch auf Augenhöhe statt
- Die Möglichkeit am Veränderungsprozess mitwirken zu können, hat die Teilnehmenden sehr erfreut
- Die Gruppe war sehr vielfältig und es zeigten sich bereichsübergreifend viele Gemeinsamkeiten im Hinblick auf Herausforderungen und Bedarfe
- Der interdisziplinäre Austausch führte zu vielen Ideen und einer großen Kreativität

Ausblick

Aus der Auftaktveranstaltung ergab sich die Gründung einer Arbeitsgruppe, die seitdem daran arbeitet, die Inhalte dieses Austausches in Handlungszielen und Maßnahmen in Form eines Portfolios umzusetzen.

Aus der Arbeitsgruppe im Landratsamt ILM-Kreis

Auch bei der Gründung der Arbeitsgruppe im ILM-Kreis stand als das übergeordnete Ziel die Entwicklung eines gelebten Leitbildes an. Das erste AG-Treffen fand pandemiebedingt im Freien statt: der Park hinter dem Landratsamt bot für den sommerlichen Tag den schönsten denkbaren Seminarort. Auch hier kamen die Mitarbeitenden der Einladung nach, sich das Landratsamt ganz neu vorzustellen und den inneren Kritiker zumindest kurzzeitig auszublenden.

Themenbereiche, die sich hier herauskristallisierten, waren: Kommunikation und Unternehmenskultur, Arbeitgeberattraktivität und moderne Arbeitsbedingungen, Personalentwicklung (z.B. Workshops für Führungskräfte, Mitarbeitende sowie Formate wie Hospitation innerhalb und außerhalb des LRA), Digitalisierung.

In den kommenden AG-Treffen wurden Leitziele (übergeordnet), (konkretere) Mittlerziele sowie Handlungsziele (messbar) erarbeitet. Diese wurden im Verlauf in ein Portfolio mit konkreten Maßnahmen überführt, die in Unter-AGs mit dem Fachpersonal aus den entsprechenden Ämtern umgesetzt werden.



Stimmen aus den Projekt-Treffen

Leitungskräfte und Sachbearbeiter:innen äußern sich in Dialogveranstaltungen und AG-Treffen:



“Fragen zur strategischen Ausrichtung... so etwas wurde ich noch nie gefragt. Es tut gut, sich mal in Ruhe Gedanken darüber machen zu können.“

“Ich glaube, wir haben jetzt eine ganz schöne Struktur, die gut funktionieren könnte: Die AG macht Vorschläge, die Fachbereichsleiter-runde wird darüber informiert und gibt relativ schnell Feedback, sodass man dann in die Umsetzung gehen kann.“

“Gut, dass bei uns das Bewusstsein dafür wächst, dass das ein dauerhafter Prozess ist. Das ist kein Projekt, das irgendwann fertig ist, denn die Welt dreht sich weiter und wir müssen uns auch weiterentwickeln.“

“Für mich ist so ein **Leitbild** ganz wichtig und der richtige Weg, um das Thema Vielfalt auch zu verankern. ... Das ist einfach ein **Querschnittsthema**, das tangiert jeden und da kann man nicht irgendwas **vereinzelt** machen. Da muss man alle mitnehmen und alle Arbeitsprozesse mit in den Blick nehmen.“

“Wie schaffen wir es, eine Verwaltung zu werden, die gestaltet und nicht nur verwaltet...“

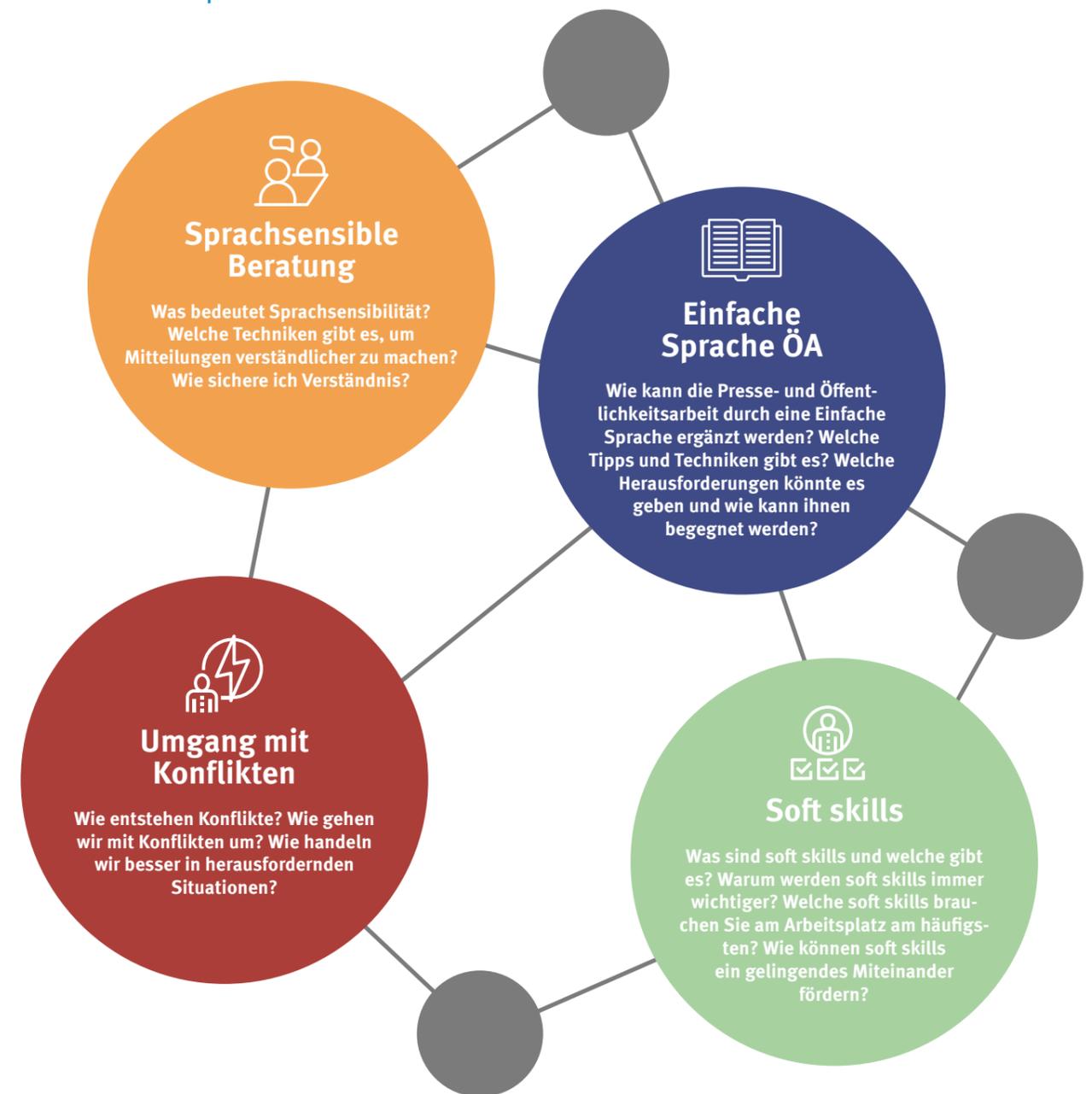
“Ich erhoffe mir davon, dass Menschen anfangen, Veränderung als normal wahrzunehmen. Das ist das Potenzial, was ich sehe.“

Workshops zu Themen der Vielfaltsgestaltung

Der Veränderungsprozess wurde von Workshops begleitet, um für Themen der Vielfalt zu sensibilisieren und die erarbeiteten Leitziele besser in die Praxis umsetzen zu können – oder anders formuliert: um Vielfalt zu leben. Es wurden Methoden und Techniken vorgestellt, eingeübt und ihre Umsetzung im Arbeitsalltag diskutiert. In allen Schulungen wurde als besonders wertvoll der Austausch unter den Teilnehmenden benannt.

Das persönliche Kennenlernen von Kolleg:innen anderer Bereiche und die Fachgespräche kommen bisher im Arbeitsalltag zu kurz bis gar nicht vor. Sie wurden von allen Teilnehmenden in beiden Landratsämtern als notwendiger Bestandteil, wenn nicht sogar Voraussetzung, für effizientes, vernetztes und lösungsorientiertes Arbeiten gefordert.

Die Workshops auf einen Blick:



Webtalk: Zwei Thüringer Landratsämter gehen neue Wege

Ende September 2021 fand ein Webtalk statt, bei dem die Zwischenergebnisse (Aufaktveranstaltungen mit Bedarfserhebungen, Steuerungs- und Arbeitsgruppentreffen, Einbindung aller Mitarbeitenden) von Verantwortlichen der beiden Landratsämter präsentiert wurden.

Über die Zwischenergebnisse diskutiert haben: Dirk Adams, Minister für Migration, Justiz und Verbraucherschutz, Matthias Bergmann, Vizelandrat des Landkreises Altenburger Land, Daniela Mückenheim, Beauftragte für Ausländer und Behinderte

des Ilm-Kreises, mit dem Projektteam „Vielfalt Leben“, vertreten durch Julia Brade, Maria Brückner und Dr. Stefan Huber. Eingeladen waren alle am Thema interessierten Personen, insbesondere Entscheidungsträger*innen in öffentlichen Verwaltungseinrichtungen. Der Webtalk ist als Aufzeichnung aufrufbar, nutzen Sie dazu gern den QR-Code auf dieser Seite.

Minister Dirk Adams hat sich dort über die Notwendigkeit dieser langfristigen Prozesse in Thüringens Verwaltungen geäußert:



Das Ziel und die Hoffnung, die wir mit diesem Projekt verbinden, ist es, alle an einen Tisch zu bringen und entlang der Querschnittsaufgaben etwas zu entwickeln, was stückweise unsere Verwaltung und damit auch Thüringen zu einer offenen und diverseren Gesellschaft macht.
Dirk Adams, Thüringer Minister für Migration, Justiz und Verbraucherschutz



Es war absolut notwendig, dass die Bereitschaft beider Hausspitzen da war, das Projekt voll zu unterstützen und das Ganze übergreifend zu denken.
Julia Brade, Prozessbegleitung



Warum denken wir das Thema Vielfalt größer? Ein großer Punkt der Interkulturellen Öffnung ist es, Barrieren abzubauen und Hürden zu senken. Was wir festgestellt haben: Manche Hürden sind nicht nur Hürden für eine bestimmte Gruppe, sondern auch für andere Gruppen. Wenn wir eine Hürde senken, profitieren mehrere Gruppen davon. Je mehr Menschen wir in den Prozess reinnehmen können, die sagen, „ich sehe einen Sinn, einen Nutzen in Veränderung“, desto mehr können alle davon profitieren.
Maria Brückner, Prozessbegleitung



Aus der AG kommen kreative Anregungen, die haben mit „Wünsch-dir-was“ nichts zu tun. Die haben sofort erkennbar etwas mit Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Effizienz zu tun. Hier ist dann die Herausforderung, dass man die Maßnahmen herauspickt, die man sofort und mit wenig Aufwand realisieren kann, um die Motivation der Mitwirkenden aufrechtzuhalten.
Matthias Bergmann, Vizelandrat Altenburger Land

Wir sind weit gekommen. Es ist aber jetzt schon sichtbar, in welcher Dimension wir noch weiterkommen können. Was ich nicht einschätzen kann ist wie lange wir dafür bräuchten. Diejenigen, die sich für eine Prozeßbegleitung entscheiden, sollten lieber mit zwei, drei Jahren rechnen um nachhaltige Ergebnisse zu ernten.
M. Bergmann

Ohne Projektbegleitung hätten wir wahrscheinlich pandemiebedingt gesagt: ‚Lasst uns das Thema in einem Jahr nochmal aufgreifen.‘ Heute bin ich froh, dass Sie [die Projektbegleitung] hartnäckig waren.
M. Bergmann



Webtalk

Den Webtalk finden Sie hier als Video.



Das Thema Vielfalt der Bevölkerung muss auch ein Landratsamt abbilden. Das tut es aktuell noch nicht. Damit meine nicht nur, dass man Menschen mit Migrationshintergrund einstellt, sondern dass man das Thema Vielfalt nach innen und außen lebt, also als bürgerfreundliche Verwaltung.
Daniela Mückenheim, Beauftragte für Ausländer und Behinderte, Ilm-Kreis

Das Ziel, dass meine Kolleginnen und ich ganz am Anfang fokussiert haben, ein bürgernaher Dienstleister zu werden. Nach Innen zufriedene Mitarbeiter, die sich gehört fühlen und die ihre Ideen mit einfließen lassen können und nach außen Bürger und Bürgerinnen aus unterschiedlichen Milieus, die sich wertgeschätzt gehört und abgeholt fühlen“
D. Mückenheim

Wir sind zum ersten Mal an dem Punkt, einen großen Entwicklungsprozess aufzumachen, an dem unglaublich viele beteiligt sind und an dem sich alle beteiligen können, der sensibel ist für die Bedarfe aller Mitarbeitenden. Ich merke es insbesondere daran, dass ein enormes Interesse der Hauspitze und auch vom Personalamt daran besteht, was im Detail rauskommt. Ich habe wirklich, das Gefühl, dass es keine Momentaufnahme ist.
D. Mückenheim

Wissenschaftliche Evaluation

Methode

Zur Begleitung des Pilot-Prozesses (Jan.-Dez. 2021) wurde eine vergleichende explorative Fallstudie erstellt, die sich besonders dazu eignet komplexe Phänomene, wie das der interkulturellen Öffnung, zu untersuchen.

- Welchen Mehrwert ermöglicht das Projekt für die beteiligten Landkreisverwaltungen?
- Wie können interessierte Verwaltungseinheiten von den Erfahrungen der Verwaltungen profitieren?
- Welche Herausforderungen gibt es für den Veränderungsprozess?
- Was sind mögliche Gelingensbedingungen?

Mit Verfahren der qualitativen Sozialforschung wurden die Erfahrungen und Einschätzungen von Stakeholdern – im Sinne aller beteiligten, betroffenen oder interessierten Personen oder Personengruppen – in der Praxis sichtbar gemacht und erörtert:

Februar bis März 2021: Leitfadengestützte Interviews mit 4 Interviewpartner:innen pro Landratsamt aus allen Hierarchieebenen.

November 2021: Gruppendiskussionen mit den Teilnehmer:innen der ersten Befragung sowie Akteur:innen, die aus dem Prozess heraus für eine Bilanzierung und Reflexion der kollektiven Wahrnehmung als relevant erschienen.

Mögliche Stolpersteine

(abgesehen von der Corona-Pandemie)

Starre Verwaltungsstrukturen

Die Verwaltung wurde in den Interviews oft als „rigides hierarchisches System“ dargestellt, in dem die Fachdienste und Dezernate nur wenig vernetzt sind und dementsprechend auch wenig auf operativer Ebene kommunizieren. Aufgabe der Mitarbeiter:innen sei das Abarbeiten nach Verordnungen und Bestimmungen. Sie sähen sich deshalb weniger als Gestalter:innen von Prozessen.

„Generationenkonflikt“

In den nächsten Jahren werden gleichzeitig sehr viele Verwaltungsangestellte in den Ruhestand gehen. Das Warten auf die Rente und der damit verbundene Wunsch nach „Dienst nach Vorschrift“ oder die Einstellung „Auf meine alten Tage lerne ich das auch nicht mehr“ sowie eine gewisse Betriebsblindheit stehen Innovationen in Verwaltungen entgegen.

Wahrgenommene zuwanderungskritische Tendenzen

„Es ist gerade eine schwierige Zeit für Menschen, die sagen „Wir finden Vielfalt toll!“. Wir wollen das befördern, gerade deswegen ist es so wichtig, dass gerade jetzt die wenigen mit einer engagierten Haltung motiviert werden, sich nicht wegzuducken.“ (Zitat aus einem Interview zu Beginn des Prozesses)

Fachkräfte- und Zeitmangel

Der Fachkräftemangel macht sich auch in den Verwaltungen bemerkbar. Stellen können z.T. nur schwer besetzt werden. Dies führt zu Mehrarbeit bei den Mitarbeiter:innen. Diese wollen Vielfalt Leben nicht blockieren, es fehlt nur innerhalb der derzeitigen Rahmenbedingungen v.a. an Ressourcen (Zeit) für ein Engagement.

Erste sichtbare Erfolge

- Ein ergebnisoffener Veränderungsprozess wurde angestoßen, welcher es den Mitarbeiter:innen ermöglicht, ihre Arbeitssituation selbst **mitzugestalten und aktiv** zu werden.
- Durchführung von **Dialogveranstaltungen**, zu den alle Mitarbeiter:innen eingeladen waren.
- Gründung einer regelmäßig tagenden **Arbeitsgruppe**. Zur Mitarbeit in den AGs haben sich Personen aus allen Hierarchieebenen und aus vielen verschiedenen Fachbereichen bereit erklärt. Die Ergebnisse werden dann in der Entscheidungsgruppe bzw. der obersten und oberen Leitungsebene vorgestellt und entschieden.
- Durchführung von vier **Workshops** für Mitarbeiter:innen und Führungskräfte (bis Dez. 2021), die auf den geäußerten Bedarfen basieren.
- Anstoß eines **Leitbildprozesses**. Die Themenbereiche wurden in den Dialogveranstaltungen definiert und in den Arbeitsgruppen mit Leitzielen, Handlungszielen und Maßnahmen untersetzt.
- Priorisierung, Planung und Umsetzung der Maßnahmen mit den **relevanten Stakeholdern**.
- Die **Mitarbeiter:innen** sind bereits durch die Thematisierung der Leitziele **sensibilisiert** für Herausforderungen, z.B. indem sie sich für verständliche Sprache oder Barrierefreiheit einsetzen.
- Der Prozess wird in anderen kommunalen Verwaltungseinheiten interessiert **wahrgenommen**.

Handlungsempfehlungen

Aus der wissenschaftlichen Evaluation des Projekts lassen sich Handlungsempfehlungen für die Durchführung dieses und ähnlich gelagerter Projekte ableiten.

- Ein erkennbarer Veränderungswille der Hausspitze ist notwendig, damit die Mitarbeiter:innen sich auf den Prozess einlassen können. Die Führungsebene muss hinter dem Veränderungsprozess stehen und ihn kontinuierlich unterstützen – v.a. mit zeitlichen, aber auch finanziellen Ressourcen.
- Zur Verankerung des Prozesses innerhalb der Verwaltung ist es notwendig, allen Mitarbeitenden die Gelegenheit zur Beteiligung zu bieten.
- Der Veränderungsprozess sollte daher zu Beginn von einer großen (auch thematischen) Offenheit und Anschlussfähigkeit an laufende Prozesse oder Programme geprägt sein (Schnittstellen identifizieren und Prozesse verknüpfen).
- Veränderung stellt sich nicht über Nacht ein, deswegen muss auf Nachhaltigkeit und Verstetigung des Veränderungsprozesses geachtet werden.
- Benennung von festen Ansprechpartner:innen und Vertretungen zur Koordination des Prozesses innerhalb der Verwaltung.
- Bereitstellen von Stellen(-anteilen) und damit zeitlichen Ressourcen.
- Gründung einer stabilen Arbeitsgruppe mit einer gewissen Handlungsvollmacht.
- Etablierung von klaren und möglichst kurzen Entscheidungskanälen
- Zur Förderung bzw. Aufrechterhaltung der Mitarbeitenden-Motivation sollten frühzeitig konkrete Maßnahmen, z.B. bedarfsorientierte Fortbildungsangebote, umgesetzt werden, um Erfolge sichtbar zu machen.
- Eine externe Prozessbegleitung bringt den nötigen Blick von außen sowie Methoden und Kenntnisse mit, um den Prozess zu strukturieren. Sie ermöglicht es manche Stolpersteine im Vorfeld zu erkennen und zu umgehen.



**Dr. Stefan Huber,
Dr. Viviane Vidot**
wissenschaftliche Evaluation
des Pilotprojekts

Mir ist in diesem Jahr nochmal bewusst geworden, wie wichtig das ist, dass wir das machen. Das war schon mal unterschiedlich im Lauf des Jahres - Es war ziemlich viel Aufwand und hat viel Zeit gekostet, die ich nicht habe. Hätte ich es nochmal gemacht? Ich würde trotzdem sagen: Ja (Zitat aus Interview im IIm-Kreis im Nov. 2021)



Der ausführliche Evaluationsbericht kann unter thueringer-zentrum-ikoe@interculture.de angefordert werden.



Die VielFalter*-Reihe

Gute Beispiele aus der Praxis

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 unter:

thueringer-zentrum-ikoe.de



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 guten Praxis-Beispiele erfolgt im Rahmen verschiedener Förderprojekte, in diesem Fall durch das vom TMMJV geförderte (Pilot-)Projekt „Vielfalt Leben“.



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 ostdeutschen Bundesländern unterscheidet, braucht es für eine größere Wahrnehmung durch ostdeutsche Organisationen erfolgreiche Beispiele aus der Region.



Impressum



Die Herausgeber dieses Hefts:

- Thüringer Zentrum für Interkulturelle Öffnung
- Fachstelle Interkulturelle Öffnung der AWO
- Institut für Kommunale Planung und Entwicklung e.V.



Redaktion:

Julia Brade, Konrad Linke (Thüringer Zentrum für Interkulturelle Öffnung), Maria Brückner, Dorina Kastrati, Yvonne Ruhнау (Fachstelle IKÖ der AWO), Stefan Huber, Viviane Vidot (IKPE)



Satz und Layout:

Sören Lindner, www.lindner-design.de



1. Auflage: 2022, DieUmweltDruckerei.de



Kontakt:

Thüringer Zentrum für Interkulturelle Öffnung
Mail: thueringer-zentrum-ikoe@interculture.de
Tel.: 03641 639 131

Landratsamt Altenburger Land

Lindenastr. 9, 04600 Altenburg
Ansprechpartner:
Matthias Bergmann
Mail: Matthias.Bergmann@altenburgerland.de

Landratsamt Ilm-Kreis

Ritterstr. 14, 99310 Arnstadt
Ansprechpartnerin:
Daniela Mückenheim
Mail: d.mueckenheim@ilm-kreis.de

Prozessbegleitung

Thüringer Zentrum für Interkulturelle Öffnung

Ansprechpartnerin:
Julia Brade
Mail: julia.brade@interculture.de

Fachstelle Interkulturelle Öffnung der AWO

Ansprechpartnerin: Maria Brückner
Mail: m.brueckner@awo-mittewest-thueringen.de

Institut für Kommunale Planung und Entwicklung e.V., An-Institut der FH Erfurt

Ansprechpartner: Dr. Stefan Huber
Mail: stefan.huber@ikpe.de

Förderung

Das Projekt „Vielfalt Leben“ wurde durch Fördermittel des TMMJV realisiert.

Web-Empfehlung

Thüringer Zentrum für Interkulturelle Öffnung (Hg.) (2021): „Webtalk: Zwei Thüringer Landratsämter gehen neue Wege.“ Online verfügbar unter www.youtube.com/watch?v=muaQXNgilzY

Website des Projektes

www.thueringer-zentrum-ikoe.de/vielfalt-leben

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.

Die Landratsämter Altenburger Land und Ilm-Kreis haben sich Anfang 2021 dafür entschieden, interkulturelle Öffnungsprozesse zur Vielfaltsgestaltung durch das Projektteam „Vielfalt leben“ begleiten und evaluieren zu lassen. Diese Veränderungsprozesse werden nicht nur migrationspezifisch betrachtet, sondern nehmen Vielfalt übergreifend in den Blick. So sind nicht nur migrationsrelevante Ämter beteiligt, sondern die gesamte Einrichtung im Sinne einer Querschnittsaufgabe. Die ersten Ergebnisse aus Dialogveranstaltungen und Arbeitsgruppen-Treffen zeigen, dass interkulturelle Öffnungsprozesse nicht nur notwendig und zukunftsweisend, sondern – selbst unter erschwerten Pandemiebedingungen – auch möglich sind.

In beiden Landratsämtern hat sich herauskristallisiert, dass interkulturelle Öffnung nur gelingen kann, wenn alle Mitarbeitenden mit einbezogen werden, wenn der Fokus auf die Kommunikation nach außen *und* nach innen gesetzt wird.

Die geäußerten Veränderungsziele und Bedarfe in beiden Landratsämtern ähnelten sich stark.

Wichtigste Ziele und Bedarfe in beiden Einrichtungen sind:

- 1) Das Landratsamt als attraktiver Arbeitgeber – ein Ort, wo Menschen gern arbeiten.
 - Wunsch nach mehr Beteiligung bei Entscheidungen, wertschätzender Kommunikation und Arbeitskultur, flexiblen und modernen Arbeitsbedingungen, Möglichkeiten für Fachaus-tausch und Wissenstransfer.
- 2) Das Landratsamt als bürgerfreundlicher Dienstleister – ein Ort, wo Bürgerinnen und Bürger das Gefühl haben, hier wird ihnen zugehört und lösungsorientiert weitergeholfen.
 - Bedarf nach Klarheit, Orientierung, barrierefreien Dienstleis-tungen, vielfaltssensibler Kommunikation.

Herausgeber:

Thüringer Zentrum für Interkulturelle Öffnung

Fachstelle Interkulturelle Öffnung der AWO

Institut für Kommunale Planung und Entwicklung e.V.

Vielfalt Leben.

Für eine zukunftsfähige Verwaltung.

Interkulturelle Öffnung und Vielfaltsgestaltung
in zwei Thüringer Landratsämtern

