Thüringer Zentrum
für Interkulturelle Öffnung

VielFalter*

Zukunftsfähige Verwaltung

Vier Thüringer Verwaltungen im Wandel

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

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

Die Herausgeber und Förderer dieser Ausgabe

Das Thüringer Zentrum für Interkulturelle Öffnung (ThüZIKÖ) bietet konzeptionelle und strategische Beratung, Begleitung und Orientierung für kommunale Verwaltungen, die sich im Bereich interkulturelle Kompetenzentwicklung stärken wollen. Zudem fördert es Interkulturelle Öffnung durch Gremien und Öffentlichkeitsarbeit sowie Wissenstransfer. Das ThüZIKÖ ist in Trägerschaft von interculture.de e.V. und wird gefördert durch das TMJMV.

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

In Trägerschaft von: interculture.de Jena · Berlin · Hamburg

Gefördert von: Freistaat Thüringen Ministerium für Justiz, Migration und Verbraucherschutz

Unterstützt von: Freistaat Thüringen Beauftragte für Integration Migration und Flüchtlinge

Das Projekt Zukunftsfähige Verwaltung wird von der Robert Bosch Stiftung gefördert.
Die Robert Bosch Stiftung arbeitet in den Bereichen Gesundheit, Bildung und Globale Fragen. Mit ihrer Förderung setzt sie sich für eine gerechte und nachhaltige Zukunft ein. Die Stiftung geht auf das Vermächtnis des Unternehmers und Stifters Robert Bosch zurück. Heute sind rund 170 Mitarbeiter:innen an den Standorten Stuttgart und Berlin tätig.

Robert Bosch Stiftung

Der Landesverband der Migrant*innenorganisationen – MigraNetz Thüringen e.V. (MNT) wurde im Jahre 2015 gegründet und vertritt die politischen, sozialen und kulturellen Interessen von derzeit 70 Mitgliedsorganisationen aus Migrant*innenorganisationen sowie der kommunalen Migrations-, Integrations- und Ausländerbeiräte im Freistaat Thüringen. Insgesamt repräsentiert MNT mehr als 3.000 Einzelmitglieder aus den migrantischen Communities.

MIGRANETZ THÜRINGEN

Als interkulturelle Beratungs- und Weiterbildungseinrichtung vermittelt interculture.de e.V. seit über zwei Jahrzehnten interkulturelle Handlungskompetenzen für unterschiedliche gesellschaftliche und berufliche Kontexte. Der Verein zählt damit zu den am längsten etablierten Anbietern in diesem Bereich. interculture.de e.V. ist zudem Projektträger und -initiator: Der Verein entwickelt Modelle gesellschaftlicher Öffnung, stärkt demokratische Strukturen, Teilhabe und Eigendynamik.

interculture.de
Jena ◦ Berlin ◦ Hamburg

Zukunftsfähige Verwaltung

Projekt-Steckbrief

Ein Projekt für die Zukunft
Das Projekt „Zukunftsfähige Verwaltung“ stärkt die interkulturelle Kompetenz und Kommunikation in Thüringer Kommunalverwaltungen, damit sie mit den Herausforderungen der Einwanderungsgesellschaft konstruktiv umgehen können.

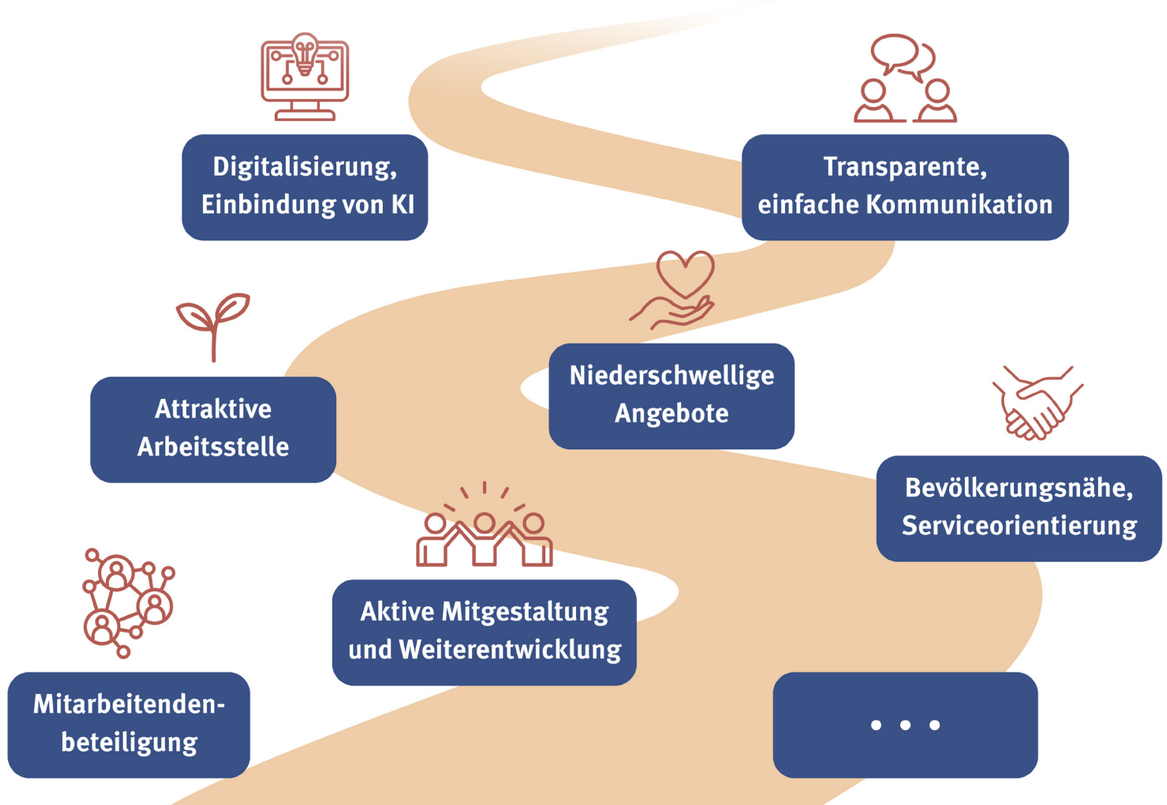
Projektziele
- die Kommunikation zwischen Verwaltungen und Neuzugewanderten verbessern
- die Kommunikation innerhalb der Verwaltungen verbessern
- einen souveränen Umgang mit Konflikten und Unsicherheit fördern
- eine Willkommens- und Anerkennungskultur in den Verwaltungen weiterentwickeln
- die kommunale Integrationsarbeit nachhaltig gestalten

Beteiligte Verwaltungen
Landratsamt Altenburger Land, Stadtverwaltung Altenburg, Landratsamt Gotha, Stadtverwaltung Weimar

Projektdauer
17. April 2024 bis 31. Dezember 2025

Das Besondere
Das Projekt berücksichtigt verschiedene Perspektiven: **die Erfahrungen, Erwartungen und Unsicherheiten der Mitarbeitenden in den Behörden als auch die Erfahrungen und Bedarfe lokaler migrantischer Organisationen im Kontakt mit den Verwaltungen.** Beides fließt direkt in die Maßnahmen ein. Die Maßnahmen sind nicht als Einzelmaßnahmen konzipiert, sondern Teil eines langfristigen Prozesses einer nachhaltigen Organisationsentwicklung in den vier beteiligten Verwaltungen.

Abbildung: Aspekte einer zukunftsfähigen Verwaltung



Was ist eine zukunftsfähige Verwaltung?

Details zum Projekt auf einen Blick

Eine zukunftsfähige Verwaltung ist serviceorientiert, nah an den Lebensrealitäten der Menschen vor Ort sowie vielfältig und kommunikativ kompetent. Sie bietet attraktive Arbeitsbedingungen und passt ihre Angebote an die Bedürfnisse der Menschen vor Ort an. Dazu gehören eine einfache und verständliche Sprache, ein niedrigschwelliger Zugang zu Dienstleistungen sowie eine Offenheit für digitale Hilfsmittel und Lösungen, um Sprachbarrieren zu reduzieren und Missverständnisse zu vermeiden.
Diese Prinzipien basieren auf den Vorstellungen Thüringer Verwaltungen. Das Projekt „Zukunftsfähige Verwaltung“ unterstützt und begleitet ganz im Sinne dieser Prinzipien vier Thüringer Verwaltungen auf ihrem Weg zu mehr Diversitäts- und Serviceorientierung.

Warum machen wir das Projekt?

Hintergrund und Entstehung

Um auch internationale Fachkräfte für Thüringen zu gewinnen und zu halten, begleiten wir Behörden bei Veränderungsprozessen rund um das Thema Kommunikation – sowohl intern, d.h. innerhalb der Teams, als auch extern, mit den Bürgerinnen und Bürgern. Je nach Herausforderungen und Bedarfen vor Ort führen wir Maßnahmen zur Stärkung der Kommunikations- und interkulturellen Handlungskompetenz durch. Davon profitieren die Bürgerinnen und Bürger, ebenso wie die Belegschaft, da Veränderungen in Kommunikationsmanagement und Arbeitsabläufen bspw. zu weniger Nachfragen und Warteschleifen führen.

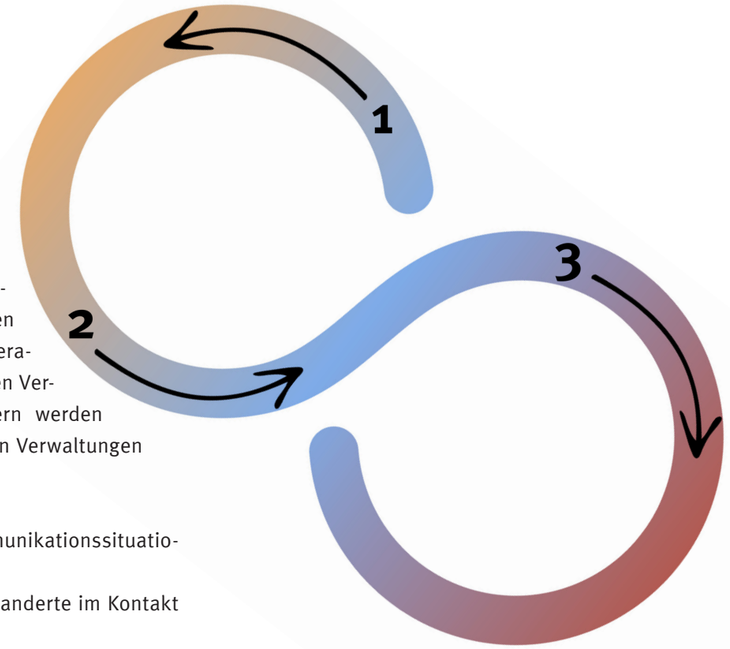
Das Projekt baut auf dem vorangegangenen Projekt „Vielfalt Leben“ auf und führt viele der Ansätze weiter. Mehr zu Vielfalt Leben gibt es hier:

„Es braucht einen Raum, in dem vorhandene Herausforderungen deutlich angesprochen werden können. Allein die Möglichkeit, einmal die Luft herauszulassen und schwierige Themen oder Spannungen zu benennen, kann bereits zu Veränderungen führen.
Um den konstruktiven Umgang mit interkulturellen Herausforderungen zu trainieren, arbeiten wir mit den Erfahrungen der Teilnehmenden im jeweiligen Arbeitsalltag: Was sind Situationen, in denen sie an ihre Grenzen stoßen? Welche Begegnungen haben zu Unsicherheiten geführt? Im Training arbeiten wir mit Fällen, die die Teilnehmenden selbst einbringen.“

Julia Brade, Prozessbegleiterin und Projektleitung Zukunftsfähige Verwaltung

Wie gehen wir vor?

Ablauf und Maßnahmen



1. Bedarfsanalyse
Gemeinsam mit den vier Verwaltungen und MigraNetz Thüringen werden typische Herausforderungen in Beratungssituationen identifiziert. Mit den Verwaltungsspitzen und Personalämtern werden Ziele gesteckt und geprüft, wo in den Verwaltungen der größte Bedarf besteht.

- Wer ist die Zielgruppe?
- Was sind herausfordernde Kommunikationssituationen für die Mitarbeitenden?
- Wo liegen Hürden für Neuzugewanderte im Kontakt mit Verwaltungen?

2. Passgenaue Maßnahmen
Mit den verantwortlichen Leitungskräften werden die Themen und Formate der Workshops bestimmt, zum Beispiel Einfache und verständliche Sprache, ein konstruktiver Umgang mit Konflikten im Kontakt mit Neuzugewanderten sowie Beratungen mit Führungskräften. Im Fokus stehen interkulturelles Lernen sowie das Ermöglichen von Perspektivwechseln.

- Zu welchen Themen braucht es Beratungsgespräche und warum?
- Welche Ziele sollen in den Fortbildungen erreicht werden?
- Welche Inhalte, Methoden und Formate sind angemessen?

3. Auswertung und Nachgespräche
Im Anschluss werden gemeinsam mit den Führungskräften die erfolgten Maßnahmen ausgewertet und geschaut, was weiterführend benötigt wird. Folgeworkshops und Beratungen vertiefen das Gelernte und greifen bei Bedarf neue Themen auf – als Teil einer kontinuierlichen Prozessbegleitung.

- Was haben die Maßnahmen bewirkt?
- Welche Herausforderungen bleiben bestehen?
- Wo liegen Entwicklungspotenziale?
- Wie ermöglichen wir eine nachhaltige Entwicklung von Organisationsstrukturen?

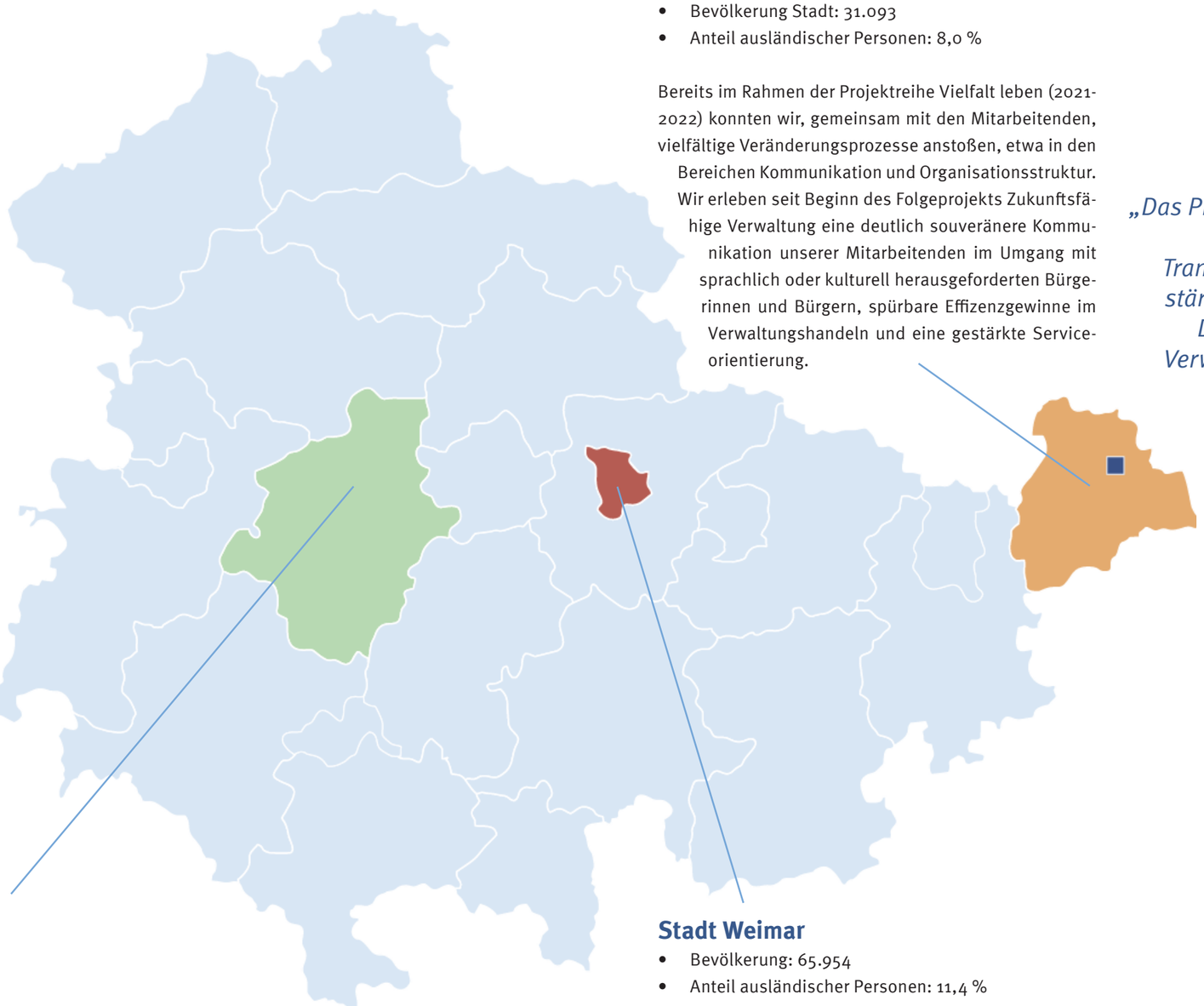
Was wurde umgesetzt?

47	**Trainings und Workshops,**
42	**Beratungen und Coachings mit**
397	**Teilnehmenden aus**
20	**Ämtern und Fachbereichen der vier Verwaltungen**

Wer ist dabei?

Die vier Thüringer kommunalen Verwaltungen

In Thüringen leben 2.100.277 Menschen. Der Anteil ausländischer Personen – Personen, die keine deutsche Staatsangehörigkeit haben – liegt bei 8,3 %. In den teilnehmenden Verwaltungen ist der Anteil ausländischer Personen ähnlich hoch oder sogar höher als der Thüringer Durchschnitt.
Die Führungsspitzen der einzelnen Verwaltungen erklären hier, warum sie am Projekt teilnehmen und wie das Projekt sie bei ihrem Prozess der interkulturellen Öffnung unterstützt.



Onno Eckert
Landrat Landkreis Gotha
Foto: Sebastian Spelda

„‚Wir arbeiten bürgernah‘ steht in unserem Leitbild. Das bedeutet auch, alle Bürgerinnen und Bürger verständlich, unvoreingenommen und offen zu beraten.“

Landkreis Gotha

- Bevölkerung: 135.838
- Anteil ausländischer Personen: 9,7 %

Unsere Gesellschaft ist vielfältig und Menschen sind unterschiedlich. Für die Verwaltung erwachsen daraus Herausforderungen, denen wir professionell begegnen wollen. Dafür möchten wir unser Team im Landratsamt sensibilisieren und noch besser befähigen.
Denn mit sprachlichen Hürden, kulturellen Differenzen oder schlicht anderen Gewohnheiten lässt sich mit den entsprechenden Werkzeugen leichter umgehen. Dabei soll uns das Projekt „Zukunftsfähige Verwaltung“ unterstützen.

Landkreis Altenburger Land und Stadt Altenburg

- Bevölkerung Landkreis: 87.508
- Bevölkerung Stadt: 31.093
- Anteil ausländischer Personen: 8,0 %

Bereits im Rahmen der Projektreihe Vielfalt leben (2021-2022) konnten wir, gemeinsam mit den Mitarbeitenden, vielfältige Veränderungsprozesse anstoßen, etwa in den Bereichen Kommunikation und Organisationsstruktur. Wir erleben seit Beginn des Folgeprojekts Zukunftsfähige Verwaltung eine deutlich souveränere Kommunikation unserer Mitarbeitenden im Umgang mit sprachlich oder kulturell herausgeforderten Bürgerinnen und Bürgern, spürbare Effizenzgewinne im Verwaltungshandeln und eine gestärkte Serviceorientierung.

Uwe Melzer
Landrat Landkreis Altenburger Land
Foto: Kay Zimmermann

„Das Projekt Zukunftsfähige Verwaltung ergänzt den laufenden Transformationsprozess ideal und stärkt die interkulturelle Öffnung. Die Maßnahmen tragen zur Verwaltungsmodernisierung bei.“

Stadt Weimar

- Bevölkerung: 65.954
- Anteil ausländischer Personen: 11,4 %

Wir arbeiten mit dem Projekt zusammen, weil unsere Mitarbeitenden besonders in Bereichen mit viel Publikumsverkehr täglich herausfordernden Kommunikationssituationen begegnen. Langfristig wollen wir eine Verwaltung stärken, die sicher, respektvoll und serviceorientiert mit allen kommuniziert – unabhängig von Herkunft oder Sprache.

Ralf Kirsten
Bürgermeister Stadt Weimar
Foto: Matthias Eckert

„Die durch die Workshops resultierende Handlungssicherheit – vor allem auch bei forderndem Verhalten – stärkt die Resilienz der Mitarbeitenden und fördert eine stärkenorientierte Teamkultur.“

(Alle Zahlen Stand 31.12.2024, siehe Quellen)

Was genau machen wir?

Unsere Workshops im Überblick

Auf Basis der Bedarfsanalyse wurden seit Mitte 2024 zahlreiche Workshops und Beratungsgespräche durchgeführt. Die Inhalte und Methoden wurden an die konkreten Bedarfe der Mitarbeitenden angepasst. Die Maßnahmen sind Teil eines begleiteten Prozesses mit Folgeworkshops und -gesprächen.
Besonders nachgefragt waren Seminare zu Einfacher und verständlicher Sprache sowie zum konstruktiven und souveränen Umgang mit herausfordernden Situationen im Kontakt mit Neuzugewanderten. Ebenso gefragt waren Beratungsgespräche mit Führungskräften zu Herausforderungen, die in der Team- und Organisationsstruktur der Verwaltungen begründet sind. Gute Strukturen und Prozesse sind unerlässlich für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und ermöglichen erst die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden im Arbeitsumfeld.

Mareike Schütt
Projektkoordinatorin und Trainerin im Projekt Zukunftsfähige Verwaltung
Foto: Dr. Daniela Siegel

„Interkulturelles Konfliktmanagement hilft Verwaltungsmitarbeitenden, Missverständnisse früh zu erkennen und fair zu lösen – für konstruktive Kommunikation und Zusammenarbeit.“

David Schneider
Trainer im
Projekt Zukunftsfähige Verwaltung

„Seminare zu Einfacher, verständlicher Sprache schaffen vor allem Bürgernähe und Kommunikation auf Augenhöhe. Das stärkt Vertrauen, fördert Klarheit in Verwaltungen und wird durch praxisnahe Trainings direkt anwendbar.“

RB: Teamkultur entsteht, wenn Menschen Raum erhalten, ihre Perspektiven zu teilen, Konflikte offen anzusprechen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln.

„In den Workshops zu Teamkultur zeigt sich immer wieder, wie wertvoll es ist, wenn Führungskräfte und Mitarbeitende fernab des Tagesgeschäfts innehalten und echte Entwicklungszeit miteinander verbringen. Wenn Teams die Möglichkeit haben, ihre Herausforderungen und Spannungen klar zu benennen, entsteht ein geschützter Rahmen, in dem Vertrauen wachsen kann. In einem Workshop gilt es, diesen Raum bewusst zu eröffnen und zu halten.“

Die hohe Regel- und Prozessdichte in der Verwaltung kann dazu führen, dass individuelle Perspektiven im Arbeitsalltag wenig Beachtung finden. Umso wichtiger ist es, Mitarbeitenden aufmerksam zuzuhören und ihre Erfahrungen ernst zu nehmen. Wenn Menschen sich gehört fühlen, steigt ihre Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, Ideen einzubringen und Veränderungen aktiv mitzugestalten. Gleichzeitig wächst psychologische Sicherheit – ein zentraler Erfolgsfaktor für lernende Organisationen, in denen Kritik sanktionsfrei geäußert werden kann.
Wenn Sie als Führungskraft Ihre Intention für eine gelingende Zusammenarbeit klar formulieren und Ihre Mitarbeitenden einladen, ihre Sichtweisen einzubringen, verbinden sich Leitungsperspektive und gelebte Erfahrung. Aus dieser Verbindung entstehen Klarheit, Verständnis und gemeinsame Schritte nach vorn. Denn Teamentwicklung bedeutet genau das, Bewegung zu ermöglichen – kleine wie große Schritte.

Prof. Dr. Reinhold Pabst
Trainer im Projekt Zukunftsfähige Verwaltung

Was sagen die Teilnehmenden?

Das nehmen die Verwaltungsmitarbeitenden für ihren Arbeitsalltag mit

Wie sieht es aus, wenn sich Verwaltungen verändern? Was passiert, wenn neue Impulse auf den Arbeitsalltag treffen, wenn Teams gemeinsam nach neuen Wegen suchen und Führungskräfte reflektieren, wie sie ihr Umfeld gestalten möchten?

In unseren Workshops treffen Theorie und Praxis vor Ort aufeinander und eröffnen intensive Lernräume. Mit diesen O-Tönen erhalten Sie Einblicke in die Workshops und die Erfahrungen der Teilnehmenden.

„Im Alltag bleibt keine Zeit, um sich richtig mit den Personen zu beschäftigen: Wie sieht ihr Leben so aus? Es ist spannend, sich in sie hineinzuversetzen.“

„Interkulturelle Kompetenz ist Beratungskompetenz.“

„Die lockere und humorvolle Art der Trainer hat die Fortbildung ungezwungen gemacht. Der Austausch und die gemeinsamen Falllösungen waren richtig bereichernd.“

„Ohren und Augen auf und ins Gespräch kommen, das ist wichtig.“

„Ich nehme mit, wie wichtig es ist, auf das Gegenüber einzugehen und zu schauen, wie die Person auf das Gesagte reagiert.“

„Bei der schriftlichen Kommunikation tanzen wir auf einem Drahtseil: Wir wollen verständlich formulieren, müssen uns aber gleichzeitig in einem rechtlich abgesicherten Rahmen bewegen.“

„Besonders gut hat mir gefallen, dass auf unsere individuellen Fälle eingegangen wurde und wir in einer offenen, kollegialen Atmosphäre voneinander lernen konnten.“

Workshop in der Stadtverwaltung Weimar

Wir fragen nach!

Interview mit der Teilnehmerin Frau Wollmuth, Stadtverwaltung Weimar

Um ein genaueres Bild davon zu erhalten, wie unsere Workshops bei den Teilnehmenden angekommen sind, haben wir mit einer Mitarbeiterin der Stadtverwaltung Weimar ein kurzes Interview geführt.

Hier erfahren Sie mehr darüber, was das Training zur Teamkultur ausmacht und welche Erkenntnisse Frau Wollmuth daraus gewinnen konnte.

Was waren Ihre Erwartungen an das Training zu interkulturellem Konfliktmanagement?
JW: Ich habe erwartet, dass wir uns durch das Training im Team besser kennenlernen und viel Raum zum Reden haben. Ein Wunsch war auch, dass wir gemeinsam über Konfliktsituationen bei der Arbeit sprechen und zusammen überlegen, wie wir damit gut umgehen können. Das stärkt unsere Teamfähigkeit und zeigt, wie wir uns gegenseitig unterstützen können.

Was hat Ihnen besonders gut gefallen?
JW: Mir hat der Einstieg gefallen, bei dem alle sich eine Bildkarte aus der Mitte aussuchen sollten. Jeder hat eine andere Begründung gewählt, warum er sich für eine Karte entschieden hat. Das hat schön gezeigt, wie unterschiedlich die Kollegen alle sind. Jeder von uns hat so seine Eigenschaften, die wir zum Teil schon kennen, zum Teil aber eben auch nicht. Da lernt man einander noch einmal von anderen Seiten kennen. Das war für mich besonders wertvoll, da ich noch nicht lange Teil des Teams bin. Toll war auch, dass die Amtsleitung mitgemacht hat.

„Was vielen gefallen hat, war die Übung mit der ‚Warmen Dusche‘. Da haben wir innerhalb des Teams positives Feedback für alle Anwesenden gesammelt. Das machen wir sonst viel zu selten, auch mal die guten Dinge laut auszusprechen.“

Das Training war nicht frontal gestaltet. Wir sind immer wieder in Interaktion gegangen, haben kreativ zusammengearbeitet und Ergebnisse an der Flipchart festgehalten. Das war richtig abwechslungsreich.

„Ich konnte meine Kollegen durch das Training ein gutes Stück besser kennen- und wertschätzen lernen – auch im großen Team. Das geht im Arbeitsalltag oft unter, da bleiben wir auch meist eher im kleineren Team.“

Was nehmen Sie aus dem Training mit?
JW: Wie ich mit bestimmten Problemsituationen umgehen kann. Ein Beispiel war der Fall, dass wir im öffentlichen Raum natürlich immer mal Bürgern begegnen, mit denen wir zuvor im Amt zu tun hatten. Hierzu haben wir besprochen, wie wir eine gesunde Distanz aufbauen können.
Ein weiteres Thema war die Abgrenzung der Arbeit von der Freizeit – also wie wir vermeiden können, Stress von der Arbeit mit nach Hause zu nehmen. Hierzu haben wir wertvolle Impulse erhalten, wie wir uns selbst darin ein Stück weit unterstützen können.

Welche Bedarfe sehen Sie für weitere Trainings?
JW: Im Kontakt mit Bürgern kommt es immer wieder zu Konfliktsituationen. Der Umgang damit bleibt eine Herausforderung: Wie gehe ich damit um? Wie komme ich da wieder raus? Hier würde es helfen, weiter im Austausch zu bleiben.
Zudem gibt es auch herausfordernde Situationen im Team. Hier würde es helfen, nicht nur Raum zu bekommen, Positives übereinander zu sagen, sondern auch Kritik äußern zu können. Das müsste dann entsprechend begleitet werden, sodass Kritik konstruktiv aufgenommen werden kann.

Was ist mit unserer Perspektive?

Erfahrungen migrantischer Communities mit Verwaltungen

Eine wichtige Säule des Projekts bestand darin, mehr über die Erfahrungen von Zugewanderten mit Thüringer Verwaltungen herauszufinden. Diese Erfahrungen wurden von MigraNetz Thüringen im Rahmen von 23 leitfadengestützten Interviews erhoben. Ziel war es, die gewonnenen Erkenntnisse in Trainings und Schulungen einzubinden, um Verwaltungspersonal für die Anliegen und Sichtweisen der Zugewanderten zu sensibilisieren.

Wie liefen die Interviews ab?

Allgemeines und Methodik

2024-2025 wurden insgesamt 23 Interviews auf Deutsch mit Personen aus acht Nationen durchgeführt. Zuvor hatte MigraNetz Thüringen e.V. migrantische Organisationen in Weimar, Altenburg und Gotha kontaktiert und nach Freiwilligen gefragt, die über ihre Erfahrungen mit Behörden berichten wollten. Die Auswahl erfolgte also nicht repräsentativ, deckt aber ein breites Spektrum an migrantischen Stimmen ab.

Die Interviews waren semistrukturiert: Es wurde derselbe Fragebogen verwendet, wobei die Reihenfolge und Formulierung der Fragen flexibel war. Die ersten 16 Interviews wurden vom Interviewer stichpunktartig notiert; die folgenden sieben Interviews (ab Dezember 2024) wurden aufgenommen und transkribiert. Die Zitate auf dieser Seite stammen aus den aufgenommenen Interviews. Die Antworten wurden dann fünf Themen zugeordnet:

- Umgangston
- Erreichbarkeit, Zuverlässigkeit, Schnelligkeit
- Beratungsqualität
- Wünsche und Erwartungen und
- Vergleiche zum Heimatland

Michael Saad
Mitarbeiter im Projekt Zukunftsfähige Verwaltung
von MigraNetz Thüringen e.V.

„MigraNetz macht sichtbar, was Menschen mit Zuwanderungsgeschichte in Behörden erleben, und gibt ihren Stimmen Gewicht. Wir bringen uns ein, weil eine zukunftsfähige Verwaltung die Perspektiven migrantischer Menschen braucht – damit Verwaltung in Thüringen nicht nur funktioniert, sondern gerecht, barrierearm und zugewandt ist.“

Soziodemografische Daten

- **Geschlecht:** 14 weiblich, 9 männlich
- **Alter:** 19-26 (4), 30-38 (13), 41-45 (6)
- **Herkunftsland:** Syrien (7), Iran (5), Afghanistan (5), Kambodscha (2), Kolumbien (1), Mexiko (1), Philippinen (1), Ukraine (1)
- **Aufenthaltsgrund:** Flucht (15), Studium (5), Familiennachzug (1), Verpflichtungserklärungsprogramm (1), Arbeitsmigration (1)
- **Wohnort:** Weimar (16), Erfurt (2), Altenburg (3), Gotha (2)
- **Höchster Bildungsabschluss:** 9. Klasse (1), 10. Klasse (4), Abitur (2), Bachelor (7), Master oder Diplom (6), abgeschlossene Promotion(2), keine Angabe (1)

Was kam dabei raus?

Ergebnisse

Der Umgangston wurde überwiegend positiv wahrgenommen. Die Mitarbeitenden wurden mehrheitlich als freundlich, hilfsbereit und verständnisvoll empfunden. Negative Erfahrungen sind auf konkrete Situationen bezogen, in denen sich die Befragten eine „nettere“ Kommunikation wünschten. In den Transkripten werden lediglich drei Fälle geschildert, in denen das Verhalten der Mitarbeitenden als „nicht nett“ oder unangenehm beschrieben wird. In den ersten 16 Befragungen gibt es deutlich mehr Fälle, in denen das Verhalten der Angestellten zu Unsicherheit und Unwohlsein bei den befragten Personen führte. Dabei wird in der Regel nicht pauschal kritisiert, sondern sich auf konkretes Verhalten bezogen.

„Es gab ein Ausländerbüro, einen Mitarbeiter, der sehr hilfreich, sehr freundlich war. Jedes Mal bin ich ohne Termin gekommen, und er war wirklich sehr herzreich.“

Bei der Erreichbarkeit, Zuverlässigkeit und Schnelligkeit ist das Bild differenzierter. Das wichtigste Thema ist die Terminvergabe: Etwa ein Viertel der Aussagen loben die schnelle Terminvergabe (per Mail) und Beantwortung von Fragen. Dass Termine oft drei bis vier Wochen im Voraus vergeben würden, wurde akzeptiert. Allerdings ist der Wunsch nach kurzfristigen Terminen in Notlagen sehr verbreitet. Der größte Kritikpunkt ist die Unsicherheit über den aktuellen Stand eingereichter Unterlagen; viele der Befragten vermissen eine Eingangsbestätigung, Informationen über die Weiterleitung von Dokumenten und über den Stand von Verfahren. Auch die Weiterleitung über den Verfahrensstand bei wechselnden Sachbearbeitenden wurde mehrmals thematisiert.

„Ich musste immer nachfragen, ob die Unterlagen angekommen sind. Manche sagten, sie seien nicht da, und ich soll sie nochmal schicken, obwohl ich sie schon persönlich abgegeben hatte.“

Zur Beratungsqualität gibt es überwiegend positive, aber auch gemischte Aussagen. Häufig wurde erwähnt, dass bei einem Termin das Problem gelöst und der Person geholfen wurde. Ebenso fällt positiv auf, wenn Mitarbeitende sich Zeit für Erklärungen nehmen. Umgekehrt wurde kritisiert, wenn Dinge nicht erklärt wurden. Mit Blick auf die Sprachbarriere wünschten sich mehrere Teilnehmende, Sachverhalte verständlicher zu erklären („Sie hätte es einfacher sagen können.“).

Obwohl die Behörden überwiegend als freundlich charakterisiert werden, wird bei der Frage nach Wünschen und Erwartungen oft der Wunsch nach mehr Respekt geäußert. Mehrsprachigkeit ist ein großes Thema; der Versuch Englisch zu sprechen, wurde stets positiv bewertet, insbesondere bei Erstkontakten mit Menschen, die noch keine Sprachkurse besucht haben. Ganz oben auf der Wunschliste stehen neben der Mehrsprachigkeit eine Online-Terminvergabe, digitale Formulare und eine allgemeine Anlaufstelle für Fragen jeglicher Art („Eine Beratungsstelle, wo man einfach hingehen kann, wenn man Fragen hat“). Auch der Wunsch nach einer stärkeren Einbeziehung von migrantischen Personen in der Integrationsarbeit wurde geäußert.

„In [Herkunftsland] sagen sie sofort: ‚Wissen wir nicht, die Nächste bitte.‘ Aber hier, wenn du einen Termin hast, nehmen sie sich mehr Zeit und du kannst viele Fragen stellen.“

Im Vergleich zu den Herkunftsländern wird das Prinzip der Gleichbehandlung in Deutschland positiv bewertet; die allermeisten sehen darin den Hauptunterschied zu ihrem Herkunftsland und begrüßen, dass Geld oder Beziehungen in deutschen Behörden keine Rolle spielen, anders als in manchen Herkunftsländern; zumal deutsche genauso lange warten müssen wie zugewanderte Personen. Es wird also durchaus Verständnis und Akzeptanz für die deutsche Bürokratie gezeigt.

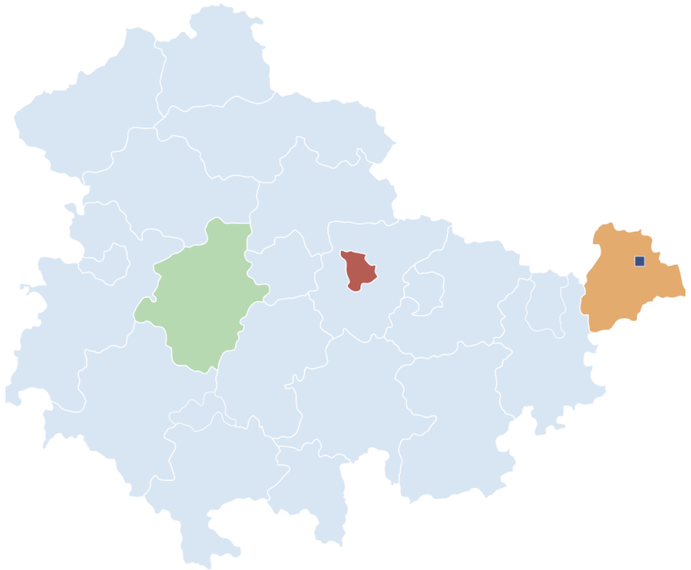
(Alle Zitate sind aus den aufgenommenen Interviews.)

Projektbegleitend konzipierten Studierende des Studiengangs Interkulturelle Personalentwicklung und Kommunikationsmanagement der Universität Jena einen Workshop für migrantische Personen. Unter der Überschrift „Wie läuft’s beim Amt – reden wir darüber“ tauschten sich eine Gruppe Menschen mit Migrationshintergrund darüber aus, wie sie Kontakte mit öffentlichen Verwaltungen in Thüringen erleben. Sie reflektierten persönliche Erfahrungen und entwickelten alternative Handlungsoptionen, die sowohl Orientierung als auch Empowerment für zukünftige Behördenkontakte bieten sollen.

Was sagen die Führungskräfte?

Die Führungskräfte zur Wirkung der Maßnahmen und was sie mitnehmen

Am Ende des Projekts steht die Frage: Was hat sich durch die Workshops und Beratungen in den Verwaltungen verändert? Führungskräfte und Personalverantwortliche berichten, welche Entwicklungen sie in ihren Teams beobachten, welche Impulse sie aus den Trainings mitgenommen haben und wie sich die Zusammenarbeit, die Kommunikation oder das Selbstverständnis innerhalb der Verwaltung verändert haben. Ihre Rückmeldungen geben Einblick in die angestoßenen Veränderungen, im Kleinen wie im Großen, und zeigen, welche Erfahrungen sie aus dem Projekt mitnehmen und welche Empfehlungen sie anderen Verwaltungen auf einem ähnlichen Weg geben würden.



Oleg Shevchenko
Amtsleitung Personal
Landratsamt Gotha

„Die Kolleginnen und Kollegen freuen sich auf die Seminare, weil sie ihnen die Möglichkeit geben, neue Perspektiven einzunehmen und das interkulturelle Verständnis stärken, wovon letztlich alle profitieren. Besonders im öffentlichen Dienst ist das ein großer Gewinn. Die Teilnehmenden haben durch die Trainings einen Werkzeugkasten für den Arbeitsalltag erhalten und fühlen sich dadurch sicherer im Umgang mit verschiedenen Situationen.

Für die kommenden Jahre wünsche ich mir, dass diese Angebote des Zentrums für Interkulturelle Öffnung weitergeführt werden, denn sie sind eine Bereicherung für unser Inhouse-Seminarangebot.

Anderen Verwaltungen kann ich nur ans Herz legen, sich bewusst Zeit für das Thema interkulturelle Kompetenzentwicklung zu nehmen. Ich bin davon überzeugt, dass Sie dadurch nicht nur viele aufgeschlossene Mitarbeitende gewinnen, sondern auch wertvolles Know-how für Ihre Organisation aufbauen werden.

Für uns war zudem entscheidend, gemeinsam mit dem Zentrum maßgeschneiderte Seminare für bestimmte Beschäftigtengruppen zu entwickeln, um die größtmögliche Wirkung zu erzielen.“

Maria Rückert
Leiterin Amt für Migration
Stadtverwaltung Weimar
Foto: Presse Stadtverwaltung Weimar

„Aus den Projektmaßnahmen haben wir wertvolle Erkenntnisse gewonnen, insbesondere hinsichtlich der Verbesserung der Kommunikation mit den Antragstellenden und der internen Teamzusammenarbeit. Als Leiterin des Amtes für Migration habe ich sowohl den Blick auf das Ganze als auch auf die Vielfalt unseres Teams der Ausländerbehörde. Ein Seminartag ist für mich bewusst ein Raum, um nicht Fachfragen zu vertiefen, sondern gemeinsam über Haltung, Zusammenarbeit und interkulturelle Sensibilität zu reflektieren. Wir nehmen uns bewusst Zeit für Kommunikation; und seit Projektbeginn ist dadurch eine spürbare Offenheit im Austausch entstanden, die den Dialog fördert und Missverständnisse reduziert. Das stärkt unser Miteinander und hilft uns, mit Stress und schwierigen Situationen im Alltag besser umzugehen. Diese wertvolle Zeit wollen wir auch bei künftigen Seminaren nutzen, um unsere gemeinsame Entwicklung nachhaltig zu fördern und die erlernten Methoden weiter zu vertiefen. Unsere Mitarbeiterin Frau Wollmuth, hatte die Gelegenheit, zum ersten Mal an einem Ihrer Workshops teilzunehmen. Sie beschrieb den Seminartag mit den Worten: „Das kreative Gestalten hat sehr viel Spaß bereitet, jeder hat aktiv mitgewirkt und gemeinsam konnten wir neue Ideen voranbringen.“ Für andere Verwaltungen empfehle ich, den Mut zu haben, neue Wege zu gehen und den Austausch im Team zu fördern und interkulturelle Offenheit zu leben.“

Frank Just
Fachbereichsleitung Soziales, Jugend und Gesundheit
Landratsamt Altenburger Land
Foto: LRA Altenburg

„Mit Blick auf das Kinder- und Jugendstärkungsgesetz ist es unsere Aufgabe, klar und verständlich zu kommunizieren – sowohl schriftlich als auch mündlich. Gerade im Bereich Soziales, Jugend und Gesundheit ist das von zentraler Bedeutung, da wir ständig im direkten Kontakt mit Bürgerinnen und Bürgern stehen. Seit den Workshops ist eine stärkere Sensibilität spürbar: Die Mitarbeitenden reflektieren ihre Sprache bewusster, hinterfragen Formulierungen und überarbeiten Formulare hinsichtlich ihrer Verständlichkeit. In kleinen Arbeitsgruppen wird das Thema weiter vertieft.

Unser Wunsch für die Zukunft ist, dass dies zur Selbstverständlichkeit wird. Denn Kommunikation bedeutet nicht nur, Informationen zu vermitteln, sondern auch, sicherzustellen, dass das Gegenüber alle Informationen erhält und versteht, um Rechtsansprüche umsetzen zu können.

Unser Tipp an andere Verwaltungen: Auch wenn Weiterbildungen aufgrund von Zeit- und Arbeitsaufwand auf Widerstände stoßen, lohnt es sich, dranzubleiben. Unsere Mitarbeitenden sind alle mit neuen Erkenntnissen aus den Workshops gegangen und haben diese als sehr bereichernd empfunden. Wichtig ist, dass die Leitungsebene hinter dem Thema steht. Dann ist die weitere Umsetzung in den Teams ein Leichtes.“

Torsten Weiß
Fachbereichsleitung Soziales, Bildung und Ordnungsangelegenheiten
Stadtverwaltung Altenburg

„Ich selbst habe an einem Training für Führungskräfte zum Thema Konfliktmanagement teilgenommen. Die Schulung hat mich noch einmal dafür sensibilisiert, wie wichtig es ist, bewusst zu kommunizieren. Das bedeutet, ich kommuniziere in dem Bewusstsein, was und wie ich etwas sage. Als Fachbereichsleiter bekomme immer wieder mit, dass Konflikte nun besser beigelegt werden. Die Führungskräfte berichten, dass sie nun verstärkt Methoden wie die Kollegiale Fallberatung anwenden.

Auch die Zusammenarbeit der Teams hat sich verbessert: Die Mitarbeitenden kommunizieren besser miteinander und verfügen über das notwendige Handwerkszeug, um Konflikte oder andere herausfordernde Sachverhalte zu lösen. Nach meiner Schulungsteilnahme wird nun der überwiegende Teil des Fachbereich 4 - Soziales, Bildung und Ordnungsangelegenheiten - entsprechende Trainings zu Themen des interkulturellen Konfliktmanagements besuchen. Unsere Mitarbeitenden sind die mit dem meisten Bürgerkontakt – entsprechend ist das Konfliktpotenzial besonders groß.

Ich wünsche mir, dass auch die anderen Fachbereiche in Zukunft in den Genuss kommen werden, die Weiterbildungsangebote wahrzunehmen. Auch anderen Verwaltungen empfehle ich, Kommunikation als zentrales Thema zu behandeln. Sich bewusst damit auseinanderzusetzen, zahlt sich aus.“

Projektende als Meilenstein

Was wir für die Zukunft mitnehmen

Zwei Jahre Projektarbeit liegen hinter uns – zwei Jahre voller Workshops, Gespräche, Erkenntnisse und Entwicklungsimpulse. Zum Abschluss kommen nun diejenigen zu Wort, die das Projekt auf ganz unterschiedliche Weise geprägt und getragen haben.

Julia Brade
Prozessbegleiterin
und Projektleitung
Zukunftsfähige Verwaltung

Mareike Schütt
Projektkoordinatorin
und Trainerin Zukunftsfähige
Verwaltung
Foto: Dr. Daniela Siegel

Was sind zentrale Erkenntnisse aus dem Projekt?
Viele Mitarbeitende sind überlastet. Damit sie sich mit den Themen der Kommunikation und Sprache widmen können, muss häufig zuerst auf der Ebene der Arbeitsorganisation geschaut werden: Wo liegen mögliche entlastende Stellhebel? Denn gute Strukturen und Prozesse sind unerlässlich für ein gutes Zusammenarbeiten und die Motivation der Mitarbeitenden. Die Bereitschaft für eine verständnisvolle Kommunikation auf Augenhöhe ist in der Regel vorhanden. Ein voller Berufsalltag sowie zu starre und praxisferne Vorgaben stehen ihr gegenüber und erschweren es, den Menschen individuell gerecht zu werden. Was wir auch schon in anderen Projekten beobachten konnten: Maßnahmen wie Seminare zu interkultureller Kompetenz oder Einfacher verständlicher Sprache kommen nicht nur zugewanderten Menschen zugute, sondern verbessern die Kommunikation mit allen.
Von Anpassungen der internen Strukturen profitieren schlussendlich auch alle: Durch effizientere Abläufe und eine allgemein bessere Kommunikation können beispielsweise Fragen direkter geklärt und unnötige Termine sowie E-Mail-Nachfragen vermieden werden.

Was empfehlen wir den Verwaltungen für eine nachhaltige Veränderung?
Damit neue Impulse nicht untergehen, braucht es verbindliche Vereinbarungen. Daher legen wir in den Workshops den Fokus darauf, wie es auf Team- und Leitungsebene weitergehen soll. Hilfreich ist es hier, Verantwortlichkeiten zu verteilen und Deadlines zu setzen – eine aktive Mitarbeit der Leitungskräfte ist hier unerlässlich: Diese können Zugänge zu höheren Ebenen ermöglichen und einschätzen, welche Probleme bereichsübergreifend gelöst werden können. Deshalb ist eine Anwesenheit der Leitungskräfte bei den Trainings (zumindest am Anfang und Ende) von Vorteil. So zeigt sich dadurch auch, dass das Thema der Führungsebene wichtig ist und die Mitarbeitenden mit ihren Herausforderungen nicht allein dastehen. Die Fortbildungen sollten regelmäßig wiederholt werden, um das Gelernte langfristig zu verankern und zu trainieren.

Was braucht es darüber hinaus noch?
Den Prozessgedanken braucht es auch nach dem Projektende. Auch wenn die Fördermittel versiegen, sind die angestoßenen Prozesse natürlich nicht zu Ende. Ein Kooperationspartner sagte sogar: „Jetzt fängt es erst richtig an.“, d.h. erste Teams haben an den Fortbildungen schon teilnehmen können, nun wollen die nächsten Teams in den Genuss kommen bzw. werden Folgeveranstaltungen geplant. Wir hoffen sehr, dass wir trotz veränderter finanzieller Rahmenbedingungen die angestoßenen Lernprozesse weiterhin professionell begleiten können.

Wie hat die MigraNetz-Umfrage dem Projekt geholfen?
Die Umfrage hat uns ziemlich klar gezeigt, wo der Schuh drückt. Wichtig ist z.B. eine zentrale erste Anlaufstelle, wo man möglichst viele Anliegen direkt klären kann – ohne ständig von Amt zu Amt weiterverwiesen zu werden. Solche *One-Stop-Agencies* gibt es bisher nur in wenigen Kommunen, dabei würden sie sowohl Bürgerinnen und Bürger als auch die Behörden spürbar entlasten. Das Projekt Thüringer Zentrum unseres Trägers interculture.de e.V. soll dieses wichtige Ziel der „Zukunftsfähigkeit“ in den nächsten Jahren in Thüringen gemeinsam mit den Kommunen vorantreiben.

Volker Nüske
Senior Projektmanager im Team Demokratie
Robert Bosch Stiftung

„Besonders beeindruckt hat mich die Motivation und der Gestaltungswille der teilnehmenden Amtsleitungen, die ihre Arbeit kontinuierlich verbessern und neue Impulse suchen.“

Kommunalverwaltungen begegnen täglich unterschiedlichen Kulturen, Religionen und Sprachen. In diesem Kontext will die Robert Bosch Stiftung Verwaltungen unterstützen, handlungsfähig zu sein. Das Projekt „Zukunftsfähige Verwaltung“ setzt hier an, indem es die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Umgang mit diesen Herausforderungen stärkt. Dazu gehört auch die Einbindung der Migrantenorganisationen durch MigraNetz. Sie bringt die Perspektiven und Erfahrungen von Migrantinnen und Migranten im Kontakt mit der Verwaltung direkt ein. Diese Zusammenarbeit von Zivilgesellschaft und Verwaltung ermöglicht Reflexion und fördert ein Verwaltungshandeln, das den lokalen Bedürfnissen gerecht wird und somit auch das Vertrauen in das Funktionieren unseres Staats im Alltag vor Ort stärkt.

Veranstaltung im Rahmen des Projekts im Dezember 2024 ©Volker Nüske

Die VielFalter*-Reihe

Gute Beispiele aus der Praxis

Was ist der VielFalter*?

In der Reihe **VielFalter*** werden regelmäßig Gute-Praxis-Beispiele interkultureller Öffnungsprozesse aus verschiedenen Bereichen der öffentlichen Verwaltung herausgegeben (z.B. kommunale Verwaltungen, 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 wir unter interkulturellen Öffnungsprozessen verstehen, finden Sie unter: thueringer-zentrum-ikoe.de

An wen richtet sich der Vielfalter*?

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

Wie geht es weiter?

Diese Reihe wird kontinuierlich erweitert und findet unter thueringer-zentrum-ikoe.de ihre Veröffentlichung. Wenn Sie regelmäßig über neue VielFalter* informiert werden wollen, melden Sie sich unter thueringer-zentrum-ikoe@interculture.de für den Newsletter des Thüringer Zentrums für Interkulturelle Öffnung an.
Einen Überblick zur Vielfalter*-Reihe finden Sie hier: thueringer-zentrum-ikoe.de/vielfalter-1

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 Wahrnehmung durch ostdeutsche Akteure erfolgreiche Beispiele aus der Region.

Impressum

Herausgebende Stelle:
Thüringer Zentrum für Interkulturelle Öffnung

Redaktion:
Anna-Lena Kirsch (Thüringer Zentrum für Interkulturelle Öffnung)

Redaktionelle Beratung:
Julia Brade, Konrad Linke (Thüringer Zentrum für Interkulturelle Öffnung)
Mareike Schütt (Zukunftsfähige Verwaltung)

Satz und Layout:
Anna-Lena Kirsch (Thüringer Zentrum für Interkulturelle Öffnung),
sandruschka GmbH

Cover/Grafiken:
Anna-Lena Kirsch (Thüringer Zentrum für Interkulturelle Öffnung)
sandruschka GmbH

Kontakt:
Thüringer Zentrum für Interkulturelle Öffnung
Neugasse 5, 07743 Jena
Mail: thueringer-zentrum-ikoe@interculture.de
Tel.: 03641 639 131

1. Auflage 2026, WIRmachenDRUCK GmbH

Quellenangaben
Bevölkerung, darunter Ausländer, nach Geschlecht und Kreisen in Thüringen, Stand 31.12.2024. Online verfügbar unter: https://statistik.thueringen.de/datenbank/TabAnzeige.asp?tabelle=kr000102

Bevölkerung der Gemeinden, erfüllenden Gemeinden und Verwaltungsgemeinschaften nach Geschlecht in Thüringen. Online verfügbar unter: https://statistik.thueringen.de/datenbank/TabAnzeige.asp?GGglied=1&GGTabelle=gem&tabelle=gg000102&startpage=99&datcsv=&richtung=&sortiere=&vorspalte=0&anzahlH=-3&fontgr=12&mkro=&AnzeigeAuswahl=&XLS=&auswahlNr=&felder=0&felder=1&felder=2&zeit=2024%7C%7Cs1&anzahlZellen=2172

Weiterführende Links
Zukunftsfähige Verwaltung: Ein Projekt in Thüringer Kommunalverwaltungen, Projektwebseite. Onöine verfügbar unter: https://thueringer-zentrum-ikoe.de/vielfalt-leben/projekt-zukunftsfaehige-verwaltung/

Danksagung

Unser Dank gilt allen beteiligten Personen und Förderern, ohne die 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 Ausgabe maßgeblich beigetragen haben.

Herausgeber:
Thüringer Zentrum für Interkulturelle Öffnung
in Trägerschaft von interculture.de e.V.