
Kreissozialamt
Amtsleiter

Verwaltungsausschuss
Öffentlich

22.01.2016
TO Nr. 3

Maßnahmenplan zur Umsetzung des Projekts "Interkulturelle Öffnung (IKÖ) der Verwaltung als Chance"

I. Beschlussantrag

Der beiliegende Maßnahmenplan zur Umsetzung des Projekts „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung (IKÖ) als Chance“, der von der Landkreisverwaltung auf Grundlage des ebenfalls beiliegenden Aktionsplans erarbeitet wurde, wird beschlossen.

II. Sach- und Rechtslage, Begründung

Baden-Württemberg hat mit rund 26%¹ den höchsten Anteil an Menschen mit Migrationshintergrund innerhalb der Flächenbundesländer Deutschlands. Der Landkreis Göppingen wiederum steht mit rund 27% an der Spitze der Landkreise Baden-Württembergs. In den drei großen Kreisstädten Göppingen, Geislingen und Eislingen werden mit Werten zwischen 37% und 39% Größenordnungen wie z.B. im Stadtgebiet Stuttgart erreicht.

Die unterschiedlichen Kulturen, Erfahrungen und Perspektiven von Menschen mit Migrationshintergrund haben wesentlich zur wirtschaftlichen und kulturellen Entwicklung unseres Landkreises beigetragen. Diese Entwicklung gilt es weiter zu pflegen und auszubauen. Integration ist nicht einfach ein vorübergehendes, zeitlich befristetes Projekt. Sie ist vielmehr eine auf Dauer angelegte, gesamtgesellschaftliche Querschnittsaufgabe – auch für Verwaltungen.

Unter dem Fachbegriff „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung“ wird ein geplanter und gesteuerter Prozess verstanden, mit dem sich Verwaltungen auf die Anforderungen einer kulturell vielfältigen Gesellschaft einstellen. In der Broschüre der Landesregierung mit dem Titel „Land der Vielfalt – Land der Chancen“ beschreibt Frau Ministerin Bilkay Öney warum interkulturelle Öffnung so wichtig ist: „Vielfaltskompetenz und der produktive Umgang mit Vielfalt sind zu einer betriebs- und volkswirtschaftlichen Notwendigkeit geworden.“

¹ Quelle: zensus 2011

Studien belegen, dass vielfältig besetzte Teams kreativer, lösungsorientierter und insgesamt erfolgreicher sind. Eine vielfältige Verwaltung kann besser auf die sich wandelnden Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger eingehen. Was aber noch viel wichtiger ist: Eine Verwaltung, in der sich die Bevölkerung widerspiegelt, schafft Vertrauen. Damit stärken wir auch die Integrationskraft unserer Gesellschaft, denn es ist die Verwaltung, die den Staat im Alltag repräsentiert.“

Im Zuge der Umsetzung des Integrationsplans Landkreis Göppingen, der im Mai 2011 vom Kreistag verabschiedet wurde, hat der Landkreis in Kooperation mit dem imap-Institut für interkulturelle Management- und Politikberatung Düsseldorf das Projekt des Europäischen Integrationsfonds mit dem Titel „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung als Chance“ durchgeführt. Gestartet wurde das Projekt im Herbst 2013 mit einer Kick-Off-Veranstaltung im Rahmen der regelmäßig stattfindenden Führungskräfte tagungen des Landkreises Göppingen. Es folgten eine Online-Befragung aller Mitarbeiter, zwei ganztägige Workshops mit Mitarbeitern des Hauptamtes, des Kreisjugendamtes, des Ordnungsamtes sowie des Kreissozialamtes. Erste Handlungsempfehlungen wurden den Führungskräften im Oktober 2014 zur Priorisierung vorgelegt.

Der aus oben genanntem Prozess resultierende Aktionsplan des imap-Instituts (vgl. Anlage 1) war die Grundlage für einen weiteren Workshop, innerhalb dessen durch die Mitglieder des verwaltungsinternen Steuerungskreises - unter der Federführung des Dezernats für Jugend und Soziales – ein operativer Maßnahmenkatalog (vgl. Anlage 2) entwickelt wurde. Mit der Umsetzung des Maßnahmenkatalogs sollen folgende wichtige Bausteine interkultureller Öffnung erreicht werden:

- IKÖ ist laufende Führungsaufgabe
- Erhöhung des Anteils der Mitarbeiter mit Migrationshintergrund in der Verwaltung
- Förderung der interkulturellen Kompetenz bei allen Mitarbeitern
- Laufender Kontakt und Austausch bei Planungen mit Migrantenvvertretungen
- Laufende externe und interne Kommunikation zum Thema IKÖ
- Foyer, Räume und Abläufe beim Erstkontakt für die Vielfalt von Kunden ansprechend, übersichtlich und effektiv gestalten.

Für die Umsetzung des Maßnahmenplans wird der interne Steuerungskreis „IKÖ“ unter der Federführung des Dezernats für Jugend und Soziales verantwortlich sein.

III. Handlungsalternativen

Aus Sicht der Verwaltung: keine.

IV. Finanzielle Auswirkungen / Folgekosten

Jährliches zusätzliches Budget ab dem Haushaltsjahr 2016 von 2.500 € für Fortbildungsmaßnahmen zu interkultureller Kompetenz beim Hauptamt.

Jährliches zusätzliches Budget von 5.000 € ab dem Haushaltsjahr 2016 beim Kreissozialamt für die Umsetzung von IKÖ (Referentenhonorare, Honorare für Hilfskräfte oder für Evaluationen).

V. Zukunftsleitbild/Verwaltungsleitbild - Von den genannten Zielen sind berührt:

Zukunfts- und Verwaltungsleitbild	Übereinstimmung/Konflikt				
	1 = Übereinstimmung, 5 = keine Übereinstimmung				
	1	2	3	4	5
Themen des Zukunftsleitbildes nicht berührt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Zukunft des sozialen Zusammenlebens	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zukunft der Migrantinnen und Migranten	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Themen des Verwaltungsleitbildes nicht berührt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Kundenorientierung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identifikation	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Außenwirkung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VI. Internetfreigabe

Freigegeben für die Veröffentlichung im Internet.

Aktionsplan Landkreis Göppingen - Interkulturelle Öffnung -

**imap – Institut für interkulturelle
Management- und Politikberatung**



LANDKREIS
GÖPPINGEN



Inhalt

Inhalt.....	1
1. Das Projekt „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung als Chance“	2
1.1 Vorstellung des Projektes.....	2
1.2 Der Prozess der interkulturellen Öffnung im Landkreis Göppingen	3
1.3 Definition von interkultureller Öffnung	4
1.4 Verständnis und Bedeutung von interkultureller Öffnung.....	5
2. Projekthinhalte IKÖ.....	6
2.1 Ziele und Maßnahmen der Workshops	6
2.1.1 Hauptamt	6
2.1.2 Jugendamt.....	6
2.1.3 Recht- und Ordnungsamt	7
2.1.4 Kreissozialamt	7
2.2 Strategische Ziele.....	8
3. Handlungsempfehlungen	9
3.1 Priorisierung der Handlungsmaßnahmen durch die Führungskräfte	9
3.1 Maßnahmen zur Umsetzung von IKÖ im Landkreis Göppingen	10
3.1.1 Strategie und Führung.....	10
3.1.2 Mitarbeitende	11
3.1.3 Prozesse	12
3.1.4 Ressourcen.....	12
Impressum	14

1. Das Projekt „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung als Chance“

1.1 Vorstellung des Projektes

Die interkulturelle Öffnung der Verwaltung gewinnt durch den demografischen Wandel und den Fachkräftemangel in Deutschland gerade auf kommunaler Ebene eine immer größere Bedeutung. Migration und Integration werden auch in den kommenden Jahren und Jahrzehnten in immer neuen Facetten sowohl die Wirtschaft als auch die Gesellschaft in Deutschland herausfordern. Die Potenziale von Zugewanderten werden heute besonders von Unternehmen und Verbänden als eine Antwort auf den demografischen Wandel stärker in den Mittelpunkt gestellt. Die Entwicklung in den Regionen hängt immer stärker auch von dieser Personengruppe ab. Ein zentrales Anliegen ist es dabei, eine Willkommenskultur für neu Zugewanderte und eine Anerkennungskultur für die hier lebenden Menschen mit Migrationshintergrund zu etablieren. In diesem Zusammenhang ist der Prozess der interkulturellen Öffnung in öffentlichen Einrichtungen ein zentrales Instrument, um Zugangsbarrieren abzubauen und die Kundenorientierung auszubauen. Interkulturelle Öffnung umfasst dabei sowohl die Personal- als auch Organisationsentwicklung.

Das Projekt „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung als Chance“ hat zum Ziel, Strukturen der interkulturellen Öffnung in Kommunen durch einen partizipativen Prozess zu verbessern und konkrete Maßnahmen in ausgewählten Fachabteilungen und –bereichen zu erarbeiten und zu verankern. Träger des Projektes, welches durch den Europäischen Integrationsfond kofinanziert wird, ist das imap Institut. Der Projektzeitraum beträgt drei Jahre – von April 2012 bis März 2015.

Im Zuge dieses Projektes werden in bis zu 20 Mittelstädten und Landkreisen bundesweit Impulse für die Personal- und Organisationsentwicklung in einem Gesamtprozess der interkulturellen Öffnung der Verwaltung gegeben. Dies soll durch die strategische Entscheidung für einen Prozess interkultureller Öffnung der Verwaltung, bedarfsorientierte Workshops für Entscheidungsträger und Fachabteilungen sowie den Austausch mit anderen teilnehmenden Kommunen und Landkreisen erreicht werden. Diese Projekte sollen impulsgebend für die jeweilige Verwaltung wirken und einen Transfer innerhalb der Verwaltung und darüber hinaus ermöglichen. Der Landkreis Göppingen wurde als einer der Projektteilnehmer ausgewählt. Dabei konnte auf bereits bestehende Ansätze der interkulturellen Öffnung im Landkreis aufgebaut werden.

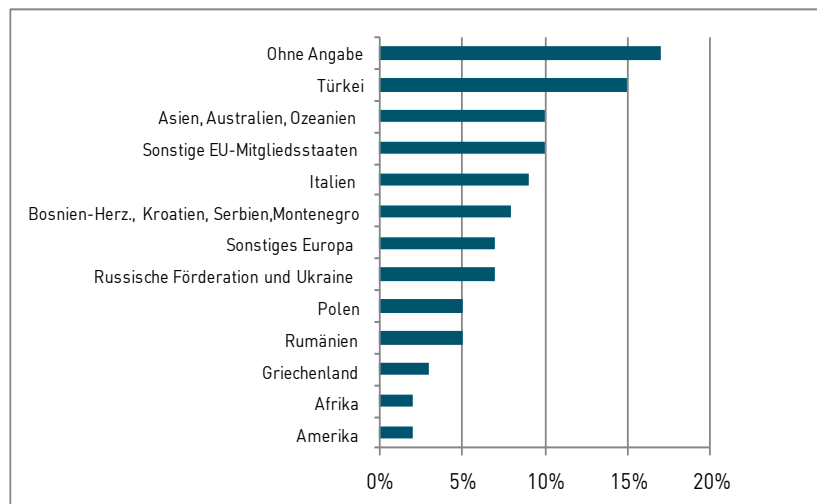
Das Projekt im Landkreis Göppingen beinhaltet die folgenden sechs Bausteine:

- (1) Kick-off-Veranstaltung
- (2) Bestandsanalyse zur interkulturellen Öffnung
- (3) Einrichtung einer Steuerungsgruppe
- (4) Workshops für die Zielgruppe, Fachabteilungen als Pilotprojekte
- (5) Aktionsplan
- (6) Follow-up-Workshop

1.2 Der Prozess der interkulturellen Öffnung im Landkreis Göppingen

Allein in der Stadt Göppingen leben knapp 20.000 Menschen mit einem Migrationshintergrund aus 130 Ländern¹. Bezogen auf den Landkreis stammen rund 25 %² der Menschen aus Zuwandererfamilien. Die ethnisch-kulturell immer vielfältigere Gesellschaft im Landkreis Göppingen hat bereits in der Vergangenheit neue Erwartungen geweckt und spezielle Anforderungen an die Verwaltung gestellt. Mit der Teilnahme am Projekt „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung als Chance“ fängt das Landkreisesamt Göppingen nicht bei null an, sondern kann auf eine Vielzahl von Maßnahmen und Ansätzen der Integrationsarbeit und interkulturellen Orientierung aufbauen. Im Folgenden sind ein paar Beispiele für die Ansätze aufgeführt. Die Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Im Mai 2011 wurde ein offizieller Integrationsplan für den Landkreis vom Landratsamt Göppingen herausgegeben. Dieser umfasst fünf Kapitel, welche als Rahmbedingungen für die Integrationsarbeit im Landkreis entworfen wurden. Zusätzlich wird der Integrationsplan als ergänzender Baustein für bestehende Sozialpläne eingesetzt. Die verschiedenen Kapitel des Integrationsplans befassen sich mit Themen wie schulischer Bildung und Sprache, berufliche Aus- und Weiterbildung, Wohnen, Gesundheit, Alter, Familie und das Zusammenleben der Mitbürgerinnen und Mitbürger mit Migrationshintergrund.



Darauf folgte im Jahr 2012 das Programm „Vielfalt gefällt - 60 Orte der Integration“ des Ministeriums für Integration Baden-Württemberg und der Baden-Württemberg Stiftung, das zwei Projekte im Landkreis Göppingen umfasste: das Projekt „Schreibwerkstatt“ der Stadt Göppingen und das Projekt „Eltern mit Eltern - Aufbau eines interkulturellen Unterstützungsnetzwerks für und mit Eltern“ der SAB Stufen Arbeits- und Beschäftigungsförderung gGmbH. Ersteres besteht noch bis Oktober 2015 und befasst sich mit Frauen mit Migrationshintergrund. Das Projekt zielt unter anderem auf die Erweiterung wichtiger Sprachkenntnisse ab. Das zweite Projekt gibt Müttern und Vätern mit türkischem Migrationshintergrund, deren Kinder sich in der Übergangsphase von Schule in Ausbildung und Beruf befinden, die Möglichkeit, sich ein Unterstützungsnetzwerk aufzubauen indem eine Möglichkeit des Austausches geschaffen werden kann.

Bereits seit dem Jahr 2005 besteht die vom Bundesministerium des Inneren geförderte Migrationsberatung für erwachsene Zuwanderer (MBE). Dieser Beratungsdienst ist für alle Migrantinnen und Migranten ab einem Alter von 28 Jahren offen, und seit 2009 ist der Dienst konzeptionell auch für die schon längere Zeit in Deutschland lebenden Migranten zugänglich³.

¹Quelle: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg- Ergebnisse des Mikrozensus 2009, Bevölkerung mit Migrationshintergrund, Baden-Württemberg, 2009

² Quelle: Integrationsplan Landkreis Göppingen, Kapitel I - Statistische Daten, 2011

³ Angeboten vom DRK Kreis Göppingen

All diese Projekte bilden bereits einen bedeutsamen Grundbaustein für das Projekt „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung als Chance“. Alle Projektschritte wurden mit der **Steuerungsgruppe** abgestimmt, die zu Beginn des Projektes eingerichtet wurde. Dieses begann Mitte 2013. Im Rahmen der Führungskräfteklausurtagung des Landkreises am 17.10.2013 wurden mit der **Kick-off-Veranstaltung** das Projekt begonnen. Die Führungskräfte wurden über die Möglichkeiten des Projektes informiert und es wurde gemeinsam überlegt, wie der Landkreis das Projekt sinnvoll nutzen kann. Gleichzeitig wurde den Führungskräften der Fragebogen zur **Bestandsanalyse** vorgestellt. Die Onlineumfrage fand nach der Klausurtagung im Zeitraum vom 02.12. bis 16.12.2013 statt. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Gesamtverwaltung waren aufgerufen, sich an der Befragung zu beteiligen- diesem Aufruf folgten 192 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In der Befragung wurde die Möglichkeit gegeben, sich zu den Bedarfen und dem Stand der interkulturellen Öffnung in verschiedenen Bereichen zu äußern. Dazu gehörten unter anderem die Erfahrung mit kulturellen Unterschieden während der Arbeit, der Bedeutung von interkultureller Öffnung für die Befragten, dem Angebot und Bedarf an interkulturellen Trainings, sowie dem Potenzial des Personals sowie zu möglichen Hindernissen und anzustrebenden Maßnahmen. Die Auswertung der Befragung lieferte wertvolle Erkenntnis für die Entwicklung der Maßnahmen. Darauf aufbauend wurden mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus dem Hauptamt, Jugendamt, Recht- und Ordnungsamt, Kreissozialamt und dem Jobcenter als **Pilotabteilungen** konkrete Maßnahmen erarbeitet. An den zwei Workshoptagen wurden bedarfsgerecht Elemente der interkulturellen Sensibilisierung und Kommunikation vermittelt und vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse konkrete Ziele und Maßnahmen entwickelt. Die abteilungsspezifischen Maßnahmen wurden anschließend priorisiert und für Maßnahmen der Gesamtverwaltung aufbereitet. Diese wurden in der Führungskräfteklausur am 9.10.2014 präsentiert und von den Führungskräften als zukünftige Maßnahmen für den Landkreis Göppingen priorisiert.

Der vorliegende **Aktionsplan** ist Ergebnis dieses Prozesses und dient als Instrument der Nachhaltigkeit des Projektes.

Im Jahr 2015 kommen die Pilotabteilungen in einem **Follow-up-Workshop** zusammen, um die Fortschritte der Maßnahmenumsetzung zu besprechen.



1.3 Definition von interkultureller Öffnung

Die Begriffsdefinition kann aus verschiedenen Perspektiven und je nach Ausgangslage und Verständnis innerhalb der Kommunen unterschiedlich ausfallen. Die dem Projekt zugrundeliegende Definition besagt, dass interkulturelle Öffnung ein „Prozess ist, der Verwaltungen in die Lage versetzen soll, ihre

Angebote und Leistungen an eine durch Einwanderung veränderte soziale Umwelt anzupassen“⁴. Dabei handelt es sich um einen langfristigen Prozess der Personal- und Organisationsentwicklung.

1.4 Verständnis und Bedeutung von interkultureller Öffnung

In den Workshops und der Mitarbeiterbefragung wurden die Vorstellungen von einer interkulturellen Öffnung deutlich. Die Mitarbeitenden verstehen unter interkultureller Öffnung besonders häufig einen offenen, verständnisvollen und toleranten Umgang miteinander. Dazu gehören auch die Hilfe zur Selbsthilfe und die Erstellung von Orientierungshilfen, wie mehrsprachigen Internetseiten und Formularen, für den Umgang mit Behörden. Das Bewusstsein über die kulturelle Vielfalt in Deutschland, das Wissen über kulturelle Unterschiede und die Akzeptanz dieser Vielfalt sind ebenfalls aus Sicht der Mitarbeitenden wichtige Bestandteile der interkulturellen Öffnung. Als Ziel des Öffnungsprozesses benennen die Befragten die Multikulturalität der Gesellschaft als Bereicherung anzuerkennen, um rassistischem Verhalten die Grundlage zu entziehen. Die Befragten geben zudem an, dass ein grundsätzliches Verständnis für vielfältige kulturelle Werte und Einstellungen und der Abbau von Vorurteilen förderlich sind, um Konflikte abzuwenden. Als interkulturelle Öffnung wird zudem der Aufbau einer Willkommensstruktur, gerade in Bezug auf Verwaltungsleistungen und die aktive Gleichberechtigung und Gleichbehandlung der Menschen mit Migrationshintergrund begriffen. Aus den vielfältigen Kommentaren in der Online-Befragung zum Verständnis der interkulturellen Öffnung geht auch hervor, dass sich die Mitarbeitenden im Landkreis Göppingen ausführlich mit diesem Thema beschäftigen. Besonders die Bereitschaft sich einander zu öffnen und den kulturellen Austausch als Bereicherung zu erfahren, wird als bedeutende Grundlage für die interkulturelle Öffnung der Verwaltung angesehen.

Die Etablierung eines Gesamtprozesses der interkulturellen Öffnung im Landkreis Göppingen wird besonders angesichts eines Anteils an Menschen mit Migrationshintergrund von rund 25 %⁵ sowie durch die Zuwanderung immer neuer Migrantengruppen von den Mitarbeitenden und der Verwaltungsspitze als wichtig erachtet.

⁴ Quelle: Ministerium für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie NRW (Hg.): „Integrationsarbeit – effektiv organisiert,“ *Düsseldorf 2004*, S. 28.

⁵ Quelle: Integrationsplan Landkreis Göppingen, Kapitel I – Statistische Daten, 2011

2. Projektinhalte IKÖ

2.1 Ziele und Maßnahmen der Workshops

Anschließend kamen im März die Pilotabteilungen zur Durchführung der Workshops zusammen. Das Hauptamt, das Jugendamt, Recht-und Ordnungsamt und schließlich das Kreissozialamt beteiligten sich aktiv an diesem Projekt. Jedes der Ämter partizipierte am ersten Tag bei einer allgemeinen Einführung zur interkulturellen Öffnung, bevor an Tag Zwei jedes einzelne Amt die eigene Ist-Situation analysierte. Aus diesen Workshops kristallisierte sich eine Vielzahl von Aspekten heraus. Einerseits wurde deutlich welche Bereiche in dem jeweiligen Amt gut funktionieren und andererseits konnte auch der Verbesserungsbedarf heraus kristallisiert werden. Aufbauend auf diesen Ergebnissen wurden von den Mitarbeitenden Ziele und konkrete Maßnahmen definiert. Die farbig unterlegten Maßnahmen wurden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von höchster Priorität eingestuft.

2.1.1 Hauptamt

Ziele	Maßnahmen
Interkulturelle Sensibilisierung der Mitarbeiterschaft	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erweiterung des Leitbildes ▪ Regelmäßig interkulturelle Schulungen anbieten
Steigerung der Zahl der Mitarbeiter mit Migrationshintergrund	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anwerbung auf den Ausbildungsmessen bzw. auf gezielten Veranstaltungen, z.B. „Woche der Vielfalt“
Abbau von Sprachbarrieren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finanzielle Bezuschussung für Sprach-Aufbaukurs ▪ Mehrsprachiges Informationsmaterial für publikumsintensiven Bereich ▪ Mehrsprachige Homepage (Englisch) ▪ Mehrsprachiges Leitsystem (z.B. Terminal) ▪ Mehrsprachiges Beschwerdemanagement

2.1.2 Jugendamt

Ziele	Maßnahmen
Sensibilisierung der Mitarbeiter/innen erweitern und vertiefen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortbildungsetat erhöhen ▪ Interne Ressourcen nutzen
Ausbau und Vernetzung mit Migrant*innenorganisationen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einbindung der Migrant*innenorganisationen in der Jugendhilfeplanung ▪ Präsentation und Infos über Arbeit im KJA ▪ „Multiple Akquise“
Erhöhung des Anteils des Personals mit Migrationshintergrund auf 20%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gezielte Stellenausschreibungen für Mitarbeiter, Auszubildende und Praktikanten ▪ Infoveranstaltung Schule/ Hochschule/ Ausbildungsmessen/

alle Möglichkeiten im näheren Umfeld

Mehrsprachiges Informationsmaterial

- Sichtung des internen und externen Informationsmaterials Flyer, Übersetzungen
- Mehrsprachige Internetseite

2.1.3 Recht- und Ordnungsamt

Ziele	Maßnahmen
Sprachbarrieren abbauen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mehrsprachiges Terminal am Eingang ▪ Mehrsprachige Wegweiser/Beschilderung ▪ Sprach-/Auffrischkurse für Mitarbeiter (eventuell extern an der VHS mit Zuschuss) ▪ Rechtsbehelfsbelehrung mehrsprachig anbieten (z.B. Deutsch – Englisch – Französisch)
Willkommenskultur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Startberatung für Neuzuwanderer ▪ Mehrsprachige Informationsbroschüren ▪ Mehrsprachiger Internetauftritt
Vertraulichkeit schaffen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Separater Wartebereich ▪ Umsetzungs-/Umbaumaßnahmen (nur 1 Sachbearbeiter pro Raum), alternativ: Besprechungsraum mit EDV-Ausstattung

2.1.4 Kreissozialamt

Ziele	Maßnahmen
Identitätsentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausbau Kommunikation IKÖ ▪ Leitbild ▪ Laufende Informationen bei Dienstbesprechungen ▪ Workshop Kreissozialamt
Stärkung interkultureller Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhöhung des Anteil der Mitarbeiterschaft mit Migrationshintergrund ▪ Schulungen für alle Mitarbeitenden
Zugang zur Verwaltung erleichtern	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leitsystem verbessern ▪ Mehrsprachiger Terminal im Foyer (LRA) ▪ Mitarbeiter_innen am Empfang schulen ▪ Kooperationen mit anderen Landkreisen ▪ Ausbau des Dolmetscherpools und Kooperationen ▪ Kontakt zu MO pflegen (Schulungsreihen) ▪ Mehrsprachiges Informationsmaterial (KSA) auf z.B. türkisch, russisch ▪ Mehrsprachige Homepage

2.2 Strategische Ziele

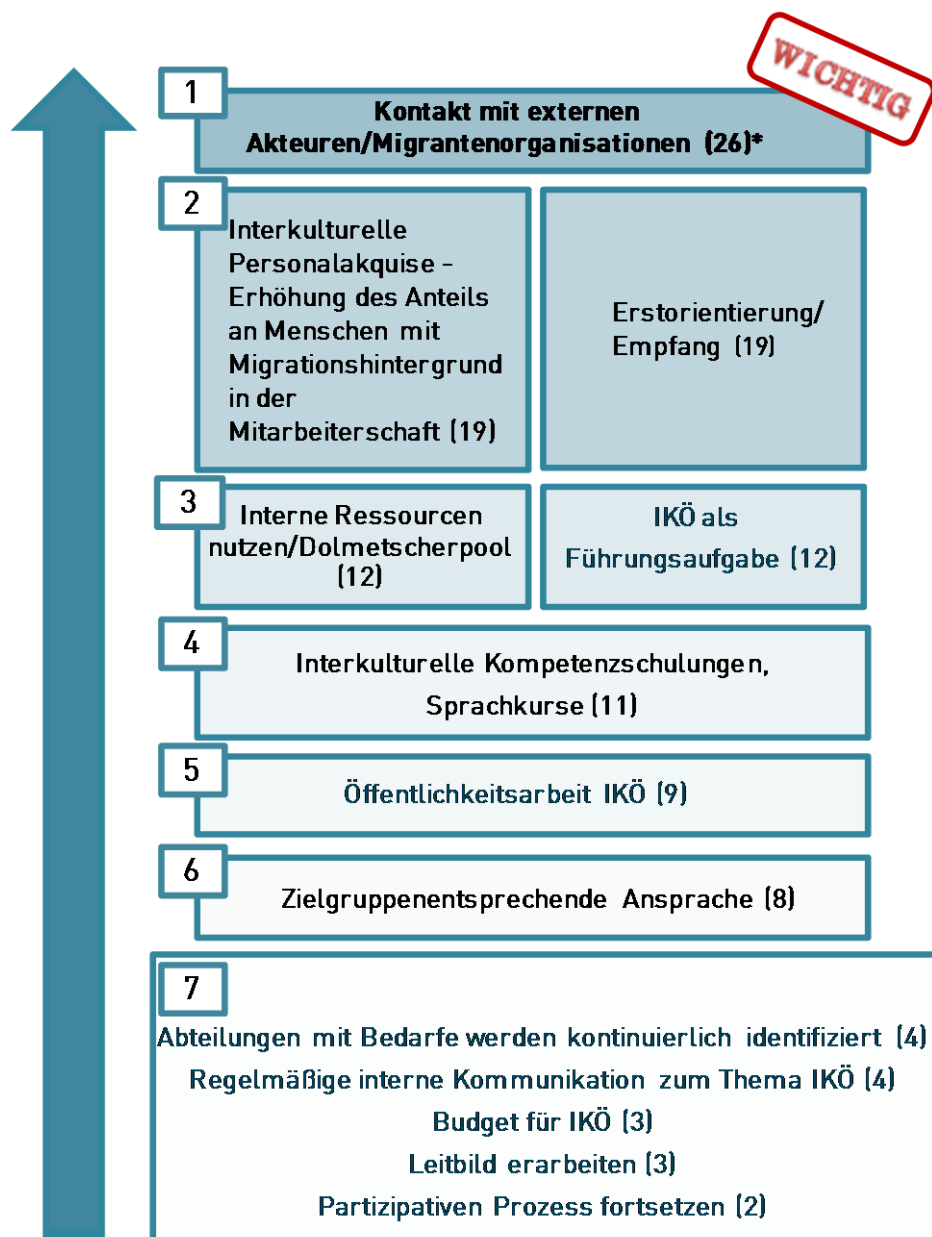
Im Anschluss wurden von den Führungskräften **strategische Ziele** definiert, die dem gesamten Prozess einen Rahmen geben sollen:

- Gewinnung von Personal
- Entwicklung des Personals
- Überprüfung des Leitbildes
- Nutzung vorhandener Ressourcen
- Einbindung der MSOen (keine Einbahnstraße)
- Bewusstseinsentwicklung bei Mitarbeitenden für den Nutzen
- Abbau von Zugangsbarrieren
- Erkennen der Chancen

3. Handlungsempfehlungen

3.1 Priorisierung der Handlungsmaßnahmen durch die Führungskräfte

Im Rahmen der Führungskräfteklausur am 9. 10. 2014 wurden die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erarbeiteten Maßnahmen sowie die Empfehlungen von imap diskutiert und als konkrete Handlungsmaßnahmen formuliert. Führungskräfte aus den jeweiligen Ämtern der Pilotabteilungen waren vertreten, um anschließend diese Maßnahmen zu priorisieren. Die Grafik veranschaulicht, welche Maßnahmen nach Meinung der Führungskräfte höchste Priorität besitzen, und welche zum jetzigen Zeitpunkt eher weniger relevant sind. Die absolute Mehrheit der Stimmen wurde für diese Einteilung verwendet.



* Anzahl der Bewertungspunkte

3.2 Maßnahmen zur Umsetzung von IKÖ im Landkreis Göppingen

Im Laufe des Projektes „Interkulturelle Öffnung der Verwaltung als Chance“ im Landkreis Göppingen, wurden Perspektiven und Meinungen aller Beteiligten eingeholt, um daraus konkrete Handlungsmaßnahmen für das weitere Vorgehen zu formulieren. Die Handlungsempfehlungen setzen sich aus den Ergebnissen der Workshops, und Empfehlungen von *imap* vor dem Hintergrund der Bestandsanalyse und der Ergebnisse des Kick-offs zusammen.

Die Handlungsempfehlungen decken die Abteilungen Strategie und Führung, Mitarbeitende, Ressourcen und Prozesse ab. Diese vier Bausteine sind Teil des Veränderungsprozesses, um sich auch langfristig und nachhaltig in der Verwaltung zu verankern. Die Ziele und Maßnahmen wurden diesen vier Kategorien zugeordnet. Es ist farblich gekennzeichnet, welche Maßnahmen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erarbeitet und welche von *imap* hinzugefügt wurden.



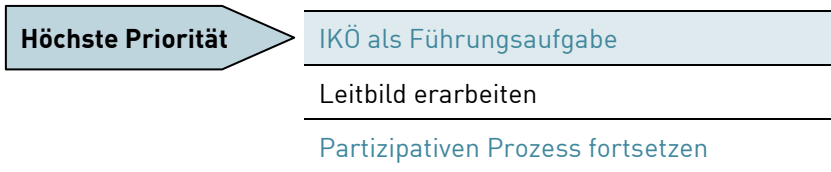
3.2.1 Strategie und Führung

Die Strategieebene gibt die Richtung an, in die sich eine Organisation entwickelt. Die Themen die hier gesetzt werden, entfalten eine Wirkung auf die gesamte Organisation. Themen, die nicht strategisch angegangen werden, haben in der Regel auch keine Chance, dauerhaft in der Organisation verankert zu werden.

In den beteiligten Ämtern des Landkreises Göppingen wurde besonders die Erarbeitung eines Leitbildes für wichtig erachtet. Da ein Leitbild handlungsleitend und motivierend für die Mitglieder wirkt, kann es von großem Nutzen sein, interkulturelle Öffnung frühzeitig in das Leitbild aufzunehmen, um den Mitarbeitenden ein konkretes und realistisches Ziel zu setzen, an welchem sich orientiert werden kann.

Interkulturelle Öffnung muss als Veränderungsprozess *top-down* angestoßen werden. Den Führungskräften der Verwaltung kommt dabei eine ganz besondere Verantwortung zu: Sie müssen den Prozess mitgestalten und ihn in den eigenen Verantwortungsbereichen durchsetzen. Die Führungskräfte müssen dafür vom Nutzen der interkulturellen Öffnung überzeugt sein, nur so können sie den Prozess und die anfängliche Mehrarbeit, die er bedeuten kann, gegenüber ihren Mitarbeitenden vertreten. Eine große Stärke des Prozesses in Göppingen war, dass das Thema auf der Führungsklausur behandelt wurde und, dass sowohl in der Steuerungsgruppe, als auch in den Workshops die Führungskräfte der Pilotabteilungen beteiligt waren. Die Führungskräfte sollten die Ziele in ihre Arbeitsbereiche mitbringen und übersetzen, was diese konkret für ihre Aufgabenbereiche bedeuten. Die Kommunikation der Führungskräfte mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern spielt dabei eine entscheidende Rolle, denn auch die Einbeziehung der Mitarbeiterebene ist für eine erfolgreiche interkulturelle Öffnung wichtig und für die Umsetzung der Maßnahmen letztlich entscheidend. Über einen *bottom-up* Prozess sollten ihre Erfah-

rungen und Lösungsstrategien aufgegriffen und für die interkulturelle Öffnung nutzbar gemacht werden. Unter Einbindung aller Hierarchieebenen soll der Prozess partizipativ fortgesetzt werden.



3.2.2 Mitarbeitende

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den verschiedenen Bereichen stehen oft vor Herausforderungen im Umgang mit Menschen unterschiedlicher kultureller Hintergründe. Regelmäßige interkulturelle Qualifizierungsmaßnahmen können helfen, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter adäquat auf den interkulturellen Kontakt vorzubereiten.

In den Pilotprojekten wurde deutlich, dass alle Ämter an dieser Stelle Handlungsbedarf sehen. Das Anbieten interkultureller Schulungen und Sprachkurse wurde flächendeckend als wünschenswerte Maßnahme geäußert. Trotz regelmäßiger Fortbildungen, sollten jedoch auch bereits bestehende, interne Fähigkeiten angemessen berücksichtigt werden. Diese vorhandenen Ressourcen sollen zukünftig besser genutzt werden, beispielsweise anhand eines internen Dolmetscherpools, um die vielfältigen Sprachkenntnisse der Mitarbeiterschaft besser einsetzen zu können.

Von höchstem Belang wurden von der Führungsebene die Bereiche Personalakquise und Vernetzung benannt. Die interkulturelle Ausrichtung der Personalakquise und die daraus mögliche Erhöhung des Anteils an Menschen mit Migrationshintergrund in der Mitarbeiterschaft scheinen für die Ämter relevant. Jedoch ist hierbei wichtig, dies nicht im Sinne einer positiven Diskriminierung zu verstehen. Aktuell bewerben sich oft nur wenige Menschen mit Migrationshintergrund in der Verwaltung. Ziel kann es daher auch sein, die Bewerberquote von Menschen mit Migrationshintergrund zu erhöhen. Dabei muss eine Organisation jedoch auch für mögliche strukturelle Barrieren im Bewerbungsprozess sensibilisiert sein und wohlmöglich Maßnahmen dagegen ergreifen.

Im Bezug auf Vernetzung, wurde in den Pilotprojekten bereits die Relevanz des Kontaktes mit externen Akteuren und Migrantenorganisationen (MOen), zum möglichen Informationsaustausch mit der Zielgruppe, als Maßnahme zur interkulturellen Öffnung erarbeitet. Die Vernetzung zu solchen externen Organisationen kann darüber hinaus genutzt werden, um Bedarfe oder Anliegen zu erfahren, die nicht direkt an die Verwaltungen herangetragen werden. Unter anderem in der Ausländerbehörde hat man gute Erfahrungen mit der Zusammenarbeit mit MOen gemacht.

Der Prozess der interkulturellen Öffnung der Verwaltung ist kein statisches und einheitliches Konzept, welches auf alle Bereiche angewendet werden kann. Jede Abteilung unterscheidet sich in ihren Aufgaben und verkehrt in unterschiedlichem Maße mit diversen Kundengruppen. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass die Sensibilisierungsmaßnahmen abteilungsspezifisch und bedarfsgerecht durchgeführt werden. Es empfiehlt sich, dass die Durchführenden vor der Schulung mit den Führungskräften vorbereitende Gespräche führen und die Abteilungen besuchen, um mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Themen, Fragen und Erwartungen sprechen.

Höchste Priorität

-Interkulturelle Ausrichtung der Personalakquise-Erhöhung Migrantanteil in Mitarbeiterschaft

-Kontakt mit externen Akteuren & MOen

Interne Ressourcen nutzen (Dolmetscher etc.)

Interkulturelle Kompetenzschulungen & Sprachkurse

Abteilungen mit Bedarfe werden kontinuierlich identifiziert

3.2.3 Prozesse

Kommunikation mit den Einwohnerinnen und Einwohner mit Migrationshintergrund war ein zentrales Thema bei jedem der vier Ämter im Landkreis Göppingen. Zur Förderung eines reibungslosen Austauschs sollte dafür gesorgt werden, dass geeignete Kommunikationsmittel und -wege existieren, um Menschen mit Migrationshintergrund auch bei Sprachbarrieren erreichen zu können. Dabei ging es zum Beispiel um die Vermittlung der angebotenen Dienstleistung. Mehrsprachige Informationen sind ein Weg, um die Zielgruppe zu erreichen. Abgesehen von der Kommunikation mit der Zielgruppe, ist auch die interne Kommunikation in den Ämtern wichtig. Im Verständnis der Personal- und Organisationsentwicklung muss interkulturelle Öffnung, wie oben beschrieben, von der Führungsebene aus initiiert werden, da es sich bei interkultureller Öffnung um einen dynamischen Veränderungsprozess handelt. Das bedeutet, dass interkulturelle Öffnung regelmäßig intern kommuniziert werden sollte, initiiert durch die Führungsebene. Dies kann beispielsweise in regelmäßigen Meetings oder Informationsmails im Intranet erfolgen.

Interkulturelle Öffnung ist ein Prozess auf den die Verwaltung stolz sein kann und der in der Bevölkerung mit Migrationshintergrund bekannt gemacht werden sollte. In den Pilotabteilungen der Ämter im Landkreis Göppingen, wurde die Kommunikation mit dem externen Umfeld als unzureichend angesehen- eine zielgruppenentsprechende Ansprache ist noch nicht im vollen Maße gegeben und soll zukünftig ausgeweitet werden. Dazu sind beispielsweise Medien (Zeitungen, elektronische Medien usw.) der Zielgruppe, oder Schlüsselpersonen aus der Bevölkerung mit Migrationshintergrund zu nutzen.

Höchste Priorität

Öffentlichkeitsarbeit IKÖ

Zielgruppengerechte Ansprache

Regelmäßige interne Kommunikation zum Thema IKÖ

3.2.4 Ressourcen

Ressource ist ein weitläufiger Begriff, welcher sowohl finanzielle, als auch sachliche beziehungsweise räumliche Mittel mit einschließt. Die räumliche Gestaltung spielt für die interkulturelle Öffnung eine elementare Rolle. Räumlichkeiten sollen gerade in Organisationen mit intensivem Publikumsverkehr, wie öffentlichen Verwaltungen, mehreren Ansprüchen gerecht werden: Sie haben zunächst eine sachlich-funktionale Dimension, in dem sie als Büros, Aktenräume, Wartezimmer, Empfangshallen und Besprechungszimmer das Angebot, die Durchführung und den Erhalt von Leistungen ermöglichen und ein Stückweit zu organisieren. Räumlichkeiten beeinflussen auch, *wie* gearbeitet wird: Ein Großraumbüro bedingt andere Arbeit als Einzelbüros, eine dezentral verteilte Stadtverwaltung eine andere Arbeit als eine Zentralisierte. Als Arbeitsplatz haben Räumlichkeiten in ihrer Gestaltung zudem auch eine Wirkung

auf das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie haben in ihrer Optik und Organisation natürlich auch eine ähnliche emotionale Wirkung auf Kundinnen und Kunden der Organisation.

Eine interkulturelle Öffnung der Räumlichkeiten nimmt all diese Dimensionen in den Blick und fragt, ob sie den verschiedenen Ansprüchen einer kulturell diversifizierten Gesellschaft gerecht werden. Die Erstorientierung und ein angemessener Empfang wurden als Handlungsfelder in den Pilotprojekten im Bezug auf die Umgestaltung der Räumlichkeiten identifiziert.

Nicht alle Maßnahmen interkultureller Öffnung kosten zwangsläufig Geld, für andere ist ein finanzielles Budget jedoch notwendig. Damit ist nicht unbedingt gemeint, dass beispielsweise in einer kommunalen Haushaltsplanung ein fester Posten für die interkulturelle Öffnung der Verwaltung eingerichtet ist. Klar ist jedoch, dass beispielsweise die regelmäßige interkulturelle Fortbildung der Mitarbeitenden, die Überwindung von Sprachbarrieren, aber auch die Neukonzeption und Veränderung von Angeboten oder Prozessen direkte finanzielle Mittel benötigt. Auch indirekt fallen durch die Beschäftigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Umsetzung des Veränderungsprozesses Kosten in Form von Personalkosten an. Aus diesem Grund solle zur erfolgreichen Umsetzung der Maßnahmen ein Budget für interkulturelle Öffnungsmaßnahmen zur Verfügung gestellt werden.

Kommunale Verwaltungen können sich dafür die von Landes- und Bundesebene regelmäßig veröffentlichten Förderprogramme nutzbar machen, mit denen sich Maßnahmen der interkulturellen Öffnung realisieren lassen. So kann der Prozess – da wo er direkte Kosten produziert - auch bei angespannter Haushaltslage fortgeführt werden.

Höchste Priorität

Erstorientierung/Empfang

Budget für IKÖ

Impressum

Herausgeber

imap GmbH
Institut für interkulturelle
Management- und Politikberatung

Sternstraße 58
40479 Düsseldorf

Telefon: 0211/513 69 73-0
Telefax: 0211/513 69 73-39

Redaktion

imap GmbH
Institut für interkulturelle
Management- und Politikberatung

Sternstraße 58
40479 Düsseldorf

Telefon: 0211/513 69 73-0
Telefax: 0211/513 69 73-39

www.imap-institut.de

Stand: Januar 2015

Projekt: Interkulturelle Öffnung (IKÖ) der Verwaltung als Chance

Hier: Maßnahmenplan auf der Grundlage des Aktionsplans (imap-Institut) vom Januar 2015

Weitere Grundlagen: Workshop des Steuerungskreises am 09.03.2015 und Sitzung des Steuerungskreises am 21.04.2015
(Mitwirkende im Steuerungskreis: Herr Gramlich, Herr Dangelmayr, Frau Kreß, Frau Chemnitzer, Herr Munz, Frau Mannsperger)

Überarbeitung: nach Rücksprache mit dem Hauptamt und dem Steuerungskreis durch Frau Mannsperger im Januar 2016

A) Strategie und Führung

Was?	Wie?	Wer?	Wann?
IKÖ als Führungsaufgabe <ul style="list-style-type: none"> • Interkulturelle Sensibilisierung der Führungskräfte mit dem Ziel, die Haltung zu mehr Offenheit hin zu verändern 	<ul style="list-style-type: none"> • Einladung der Führungskräfte zu „interkulturellen“ Veranstaltungen <ul style="list-style-type: none"> ○ z.B. zur jährlichen Einbürgerungsfeier und anderen Veranstaltungen im Rahmen der jährlichen interkulturellen Wochen Göppingen • Regelmäßige Sensibilisierung im Rahmen einer Führungskräfte tagung durch eine Referentin / einen Referenten mit einem Schwerpunktthema (ca. 1-1,5 Std.) 	Frau Mannsperger in Zusammenarbeit mit dem Hauptamt	Laufend jährlich
		Hauptamt in Zusammenarbeit mit Frau Mannsperger	Laufend jährlich
IKÖ als Führungsaufgabe <ul style="list-style-type: none"> • Verwaltungsleitbild ergänzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bei der Aktualisierung des Verwaltungsleitbildes den Aspekt IKÖ berücksichtigen und dies auch im Haus kommunizieren 	Hauptamt in Zusammenarbeit Frau Mannsperger	Leitbild wurde erweitert und wird Anfang 2016 bekannt gemacht

B) Mitarbeitende

Was?	Wie?	Wer?	Wann?
Interkulturelle Ausrichtung der Personalakquise <ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung des Migrantenteils an der Mitarbeiterschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Gezielte Werbung auf Veranstaltungen • Junge Mitarbeiter mit Migrationshintergrund als „Botschafter“ für Schüler und Eltern auf Veranstaltungen mitnehmen • Die Kampagne des Integrationsministeriums „Vielfalt macht bei uns Karriere“ nutzen • Bei Bedarf gezielte Stellenausschreibungen 	Hauptamt in Zusammenarbeit mit Frau Mannsperger	Laufend
Interne Ressourcen nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Vorhandenen Dolmetscherpool aktualisieren und neu ins Bewusstsein rufen 	Hauptamt / Frau Engelfried in Zusammenarbeit mit Frau Mannsperger	2016
Interkulturelle Kompetenzschulungen	<ul style="list-style-type: none"> • Interkulturelle Kompetenzschulungen werden im Rahmen des Allgemeinen Fortbildungsprogramms regelmäßig angeboten • Auszubildende sollten möglichst an der Schulung teilnehmen 	Hauptamt in Zusammenarbeit mit Frau Mannsperger	Ab 2016 laufend

C) Prozesse

Was?	Wie?	Wer?	Wann?
<p>Kontakt mit externen Akteuren & Migrantenorganisationen aufbauen bzw. halten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bei Planungsprozessen sollen Bedürfnisse von Menschen mit Migrationshintergrund (genauso wie diejenigen von Menschen mit Behinderung) mitgedacht werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Kontakte mit Migrantenorganisationen über das Kreissozialamt • Sensibilisierung für das Thema IKÖ im Zusammenhang mit Planungsprozessen als Schwerpunktthema bei einer Führungskräfte-tagung • Adressliste der bekannten Migrantenvereine aktualisieren und bei Bedarf den Ämtern zur Verfügung stellen 	<p>Frau Mannsperger in Zusammenarbeit mit dem Hauptamt</p>	<p>Laufend</p> <p>Schwerpunktthema bei Führungskräfte-tagung 2017</p> <p>2016</p>
<p>Partizipativen Prozess fortsetzen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Bedarfe der Mitarbeitenden in Bezug auf IKÖ sollen ermittelt und der Austausch über IKÖ wach gehalten werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisierung der Mitarbeiter 	<p>Frau Mannsperger in Zusammenarbeit mit dem Hauptamt und dem Personalrat</p>	<p>2016</p>
<p>Partizipativen Prozess fortsetzen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluation des Projekts 	<ul style="list-style-type: none"> • Wiederholung der Mitarbeiter-Onlinebefragung nach drei Jahren • Besprechung der Ergebnisse im Rahmen einer Führungskräfte-tagung 	<p>Organisation durch Frau Mannsperger in Zusammenarbeit mit dem imap-Institut</p>	<p>2019</p>

Was?	Wie?	Wer?	Wann?
Öffentlichkeitsarbeit <ul style="list-style-type: none"> • Bei Medien-Verteiler auch an ausländische Medien bzw. Multiplikatoren denken 	<ul style="list-style-type: none"> • Ggf. Ergänzung des Medienverteilers 	Pressestelle in Zusammenarbeit mit Frau Mannsperger	2016

D) Ressourcen

Räumliche „Ressourcen“ bzw. Raumgestaltung <ul style="list-style-type: none"> • Foyer / Empfang für die verschiedensten Menschen ansprechend und übersichtlich gestalten 	<ul style="list-style-type: none"> • Im Zuge der Planungen von Landratsamt 2015+ die Bedarfe von Menschen mit Migrationshintergrund (und auch von Menschen mit Behinderung) berücksichtigen und die Raumbedarfe ggf. anpassen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hauptamt in Zusammenarbeit mit der Ausländerbehörde und Frau Mannsperger 	Ab 2016
Finanzielles Budget	<ul style="list-style-type: none"> • Einplanen von zusätzlich 2500 € jährlich beim Etat für Fortbildungsmaßnahmen (Hauptamt) sowie von zusätzlich 5000 € jährlich beim Etat für die Umsetzung des Integrationsplans (Kreissozialamt) für Referenten usw. 	Hauptamt / Kreissozialamt	Jährlich