

Meike Reinecke
Christiane von Bernstorff

Interkulturelle Organisationsentwicklung

Ein Leitfaden für Führungskräfte

Berliner Hefte zur
interkulturellen Verwaltungspraxis

be  **Berlin**

Der Beauftragte des Berliner Senats
für Integration und Migration

Interkulturelle Organisationsentwicklung – Ein Leitfaden für Führungskräfte

1	Interkulturelle Organisationsentwicklung im Land Berlin.	2
1.1	Politische Rahmenbedingungen.	2
1.2	Ergebnisse der bisherigen Prozesse in der Berliner Verwaltung	4
1.3	Identifizierte Erfolgsfaktoren	10
2	Leitfaden zur interkulturellen Organisationsentwicklung	11
2.1	Idealtypischer Ablauf einer interkulturellen Organisationsentwicklung	11
2.1.1	Notwendigkeit zur interkulturellen Öffnung erkennen.	11
2.1.2	Strukturen schaffen, die eine Durchführung ermöglichen.	13
2.1.3	Ist-Zustand analysieren, um Handlungsbedarfe zu identifizieren	15
2.1.4	Entwicklung eines Maßnahmenplans	17
2.1.5	Umsetzung des Maßnahmenplans.	21
2.1.6	Sicherstellung der Nachhaltigkeit	24
2.2.	Die Rolle der Führungskraft innerhalb der interkulturellen Organisationsentwicklung	28
2.3	Umgang mit Widerständen im Prozess der interkulturellen Organisationsentwicklung	30
2.4	Ausblick	31

Autorinnen:

Meike Reinecke

Christiane von Bernstorff

Rambøll Management Consulting GmbH

Saarbrücker Straße 20/21

10405 Berlin



1 Interkulturelle Organisationsentwicklung im Land Berlin

1.1 Politische Rahmenbedingungen

Die auch im bundesweiten Vergleich sehr hohe Berliner Quote an Menschen mit Migrationshintergrund ist mit vielfältigen Herausforderungen und Chancen verbunden. Auf diese Situation hat das Land Berlin mit einem bereits im Jahr 2005 erstmalig formulierten und 2006 weiterentwickelten Integrationskonzept aus Handlungsfeldern, Zielen und Leitprojekten für die Legislaturperiode bis 2011 reagiert.¹ Innerhalb dieses umfassenden Konzeptes nimmt die interkulturelle Öffnung der Verwaltung einen zentralen Stellenwert ein. Hauptziel ist es dabei, dass sich Verwaltungen auf die Anforderungen einer durch Vielfalt geprägten Gesellschaft einlassen und ihre internen Abläufe daran anpassen. Die diesbezügliche Strategie des Senats ist vor dem Hintergrund formuliert, dass eine erfolgreiche Integrationspolitik auch bedeutet, Migrantinnen und Migranten in das staatliche System sozialer Versorgung und Unterstützung einzubeziehen und ihnen die gleichen Chancen auf gesellschaftliche Teilhabe zu bieten.

Dieser Anspruch setzt voraus, dass die allgemeinen öffentlichen Dienste und Einrichtungen für alle Bürgerinnen und Bürger gleichermaßen zugänglich sind. Dafür gilt es eine im Vergleich zum heutigen Stand deutlichere Kundenorientierung gegenüber Migrantinnen und Migranten zu entwickeln. Denn trotz positiver Entwicklungen in den letzten Jahren bestehen für Migrantinnen und Migranten beim Zugang zu Verwaltungen und sozialen Diensten noch immer Barrieren, die sowohl in sprachlichen und kulturell bedingten Verständigungsschwierigkeiten als auch in der lückenhaften Information über Leistungen und Ansprüche begründet liegen können.

Eine erfolgreiche interkulturelle Öffnung kann dazu beitragen, die Möglichkeiten des Zugangs von Migrantinnen und Migranten zu Behörden, Diensten und Einrichtungen zu verbessern sowie eine gleichwertige Versorgungsqualität zu gewährleisten. Sie stellt die stärkere Ausrichtung der Verwaltungen auf die Bevölkerungsgruppe der in Berlin lebenden Migrantinnen und Migranten in den Vordergrund und ist somit Bestandteil einer angemessenen und sich weiterentwickelnden Kundenorientierung. Wichtig ist es dabei zu bedenken, dass „Kundenorientierung“ nicht nur im direkten Kontakt mit Kundinnen und Kunden relevant ist. Vielmehr umfasst dieses auch Aspekte wie Planung, Konzeption und Strategieentwicklung, die ebenfalls Einfluss auf die Teilhabemöglichkeiten von Menschen mit Migrationshintergrund haben. Beispiele hierfür sind Bürgerbeteiligungsverfahren, städtebaulichen Planungsprozesse oder die Speisenzubereitung in öffentlichen Einrichtungen. Folglich ist die interkulturelle Öffnung grundsätzlich als Verwaltungsmodernisierung zu verstehen und wurde entsprechend bereits 2005 im Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz (VGG) als Ziel verankert: *„Die Organisation der Berliner Verwaltung ist den Veränderungen gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen und den fortschreitenden verwaltungswissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen anzupassen und fortwährend weiterzuentwickeln; dabei sind entscheidende Prämissen die Entwicklung zur Dienstleistungsverwaltung, die Kostentransparenz, die Ziel- und Wirkungsorientierung, einschließlich Gender Mainstreaming, die interkulturelle Öffnung sowie die dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung.“*²

*Das hier beschriebene Verständnis einer „Dienstleistungsverwaltung“ stellt den Bedarf an kontinuierlicher Weiterentwicklung explizit heraus und bedingt damit auch Änderungen im Verwaltungshandeln. Um diese Veränderungsprozesse im Verwaltungshandeln zu fördern, wurden seitdem verschiedene Projekte zur interkulturellen Öffnung umgesetzt. Sie sind von der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales bzw. vom Beauftragten für Integration und Migration angestoßen worden und stellen einen Teil des Programms „ServiceStadt Berlin“ dar. Mit diesem Programm soll die Verwaltungsmodernisierung mit dem Ziel vorangetrieben werden, Bürgerinnen und Bürgern den Zugang zu den Dienstleistungen zu erleichtern und Verwaltungsprozesse zu vereinfachen.“*³

¹ „Vielfalt fördern – Zusammenhalt stärken“. Das Berliner Integrationskonzept

² Drittes Gesetz zur Reform der Berliner Verwaltung (Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz – VGG) vom 17. Mai 1999 in der Fassung vom 21. Dezember 2005. VGG §1 Abs. 1, http://www.berlin.de/imperia/md/content/verwaltungsmodernisierung/publikationen/vgg_fassung_2005.pdf

³ <http://www.berlin.de/verwaltungsmodernisierung/servicestadt-berlin/>

Als weiteren Schritt hat das Land Berlin mit dem „Gesetz zur Regelung von Partizipation und Integration in Berlin“ (PartIntG) im Dezember 2010 als erstes Bundesland ein Integrationsgesetz verabschiedet.⁴ Es soll Menschen mit Migrationshintergrund eine verbesserte Teilhabe am gesellschaftlichen Leben und Integration durch Partizipation ermöglichen. Das Gesetz stellt nicht nur einen weiteren Baustein der integrationspolitischen Ausrichtung des Landes Berlin dar, sondern auch die rechtliche Verankerung eines Verständnisses von Integration als Prozess, der beiderseitige Anstrengungen sowohl der Menschen mit Migrationshintergrund als auch der Aufnahmegesellschaft erfordert.

Die in Artikel 4 des Gesetzes beschriebene „Gleichberechtigte Teilhabe und Interkulturelle Öffnung“ nimmt dabei einen besonderen Stellenwert ein.

§ 4 Gleichberechtigte Teilhabe und Interkulturelle Öffnung

(1) Alle Einrichtungen im Geltungsbereich dieses Gesetzes haben die Aufgabe, im eigenen Zuständigkeitsbereich für gleichberechtigte Teilhabe und interkulturelle Öffnung zu sorgen. Sie berücksichtigen dabei die Vielschichtigkeit der Einwanderungsgesellschaft und richten ihre Aufgabewahrnehmung bedarfs- und zielgruppengerecht aus.

(2) Bei Gesetzes- und Verordnungsvorhaben ist zu prüfen, ob die Ziele und Grundsätze dieses Gesetzes berücksichtigt werden.

(3) Interkulturelle Kompetenz ist eine auf Kenntnissen über kulturell geprägte Regeln, Normen, Wertehaltungen und Symbole beruhende Form der fachlichen und sozialen Kompetenz. Der Erwerb von und die Weiterbildung in interkultureller Kompetenz sind für alle Beschäftigten durch Fortbildungsangebote und Qualifizierungsmaßnahmen sicherzustellen. Die interkulturelle Kompetenz soll bei der Beurteilung der Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung im Rahmen von Einstellungen und Aufstiegen der Beschäftigten im öffentlichen Dienst grundsätzlich berücksichtigt werden.

(4) Der Senat strebt die Erhöhung des Anteils der Beschäftigten mit Migrationshintergrund entsprechend ihrem Anteil an der Bevölkerung an. Bei Stellenausschreibungen ist darauf hinzuweisen, dass Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund, die die Einstellungsvoraussetzungen erfüllen, ausdrücklich erwünscht sind.

(5) Der Senat legt Zielvorgaben zur Erhöhung des Anteils der Beschäftigten mit Migrationshintergrund und Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung fest. Eine Überprüfung der Zielerreichung erfolgt über ein einheitliches Benchmarking. In der regelmäßigen Berichterstattung über die Personalentwicklung des öffentlichen Dienstes und der juristischen Personen des Privatrechts, an denen das Land Berlin Mehrheitsbeteiligungen hält, wird die Entwicklung des Anteils von Menschen mit Migrationshintergrund ausgewiesen.

(6) In den Gremien aller Einrichtungen ist eine stärkere Beteiligung von Vertreterinnen und Vertretern mit Migrationshintergrund anzustreben.

⁴ Senatsverwaltung für Justiz (2010): Gesetz- und Verordnungsblatt für Berlin vom 15. Dezember 2010. Die Begründung des Gesetzes ist dem folgenden Dokument zu entnehmen: Abgeordnetenhaus Berlin (2010): Vorlage – zur Beschlussfassung – Gesetz zur Regelung von Partizipation und Integration in Berlin. Drucksache 16/3524, 29.09.2010. Im Internet unter: <http://www.parlament-berlin.de/adoss/16/IIIPlen/vorgang/d16-3524.pdf>

1.2 Ergebnisse der bisherigen Prozesse in der Berliner Verwaltung

Im Land Berlin wurden seit 2004 zahlreiche Projekte zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung umgesetzt. Dazu gehören die interkulturelle Öffnung in der Ausländerbehörde und in drei Berliner Jobcentern (Friedrichshain-Kreuzberg, Lichtenberg und Tempelhof-Schöneberg) sowie zwei Projekte zur interkulturellen Organisationsentwicklung und Prozessbegleitung in vier Berliner Ämtern: in einem Gesundheitsamt (Friedrichshain-Kreuzberg), Einrichtungen der Altenhilfe (Charlottenburg-Wilmersdorf) und zwei Stadtbibliotheken (Friedrichshain-Kreuzberg, Spandau). Ausgangspunkt für die Berliner Projekte war ein Bewerbungsverfahren, in dessen Rahmen Ämter der jeweiligen Bezirke ihre Projektvorschläge beim Beauftragten für Integration und Migration einreichen konnten. Den ausgewählten Projekten wurden anschließend Ressourcen in Form von externer Begleitung und Unterstützung zur Verfügung gestellt.

In verschiedenen Veröffentlichungen werden Vorgehen, Maßnahmen und Erfolge der Projekte detailliert beschrieben:

- Bibliotheksarbeit im multikulturellen Umfeld. Abschlussbericht zum Projekt⁵
- Expertise zum Thema „Interkulturelle Kompetenz der Job-Center“⁶
- Interkulturelle Öffnung von drei Berliner Job-Centern – der erfolgreiche Prozess einer interkulturellen Organisationsentwicklung⁷
- Veränderungsprozess in der Ausländerbehörde Berlin. Organisationsentwicklung zur interkulturellen Öffnung. 2004–2008⁸

Im Folgenden wird daher nur ein kurzer Überblick über die zentralen Erkenntnisse aus den Projekten gegeben:⁹

5 Metz, Susanne (o. J.): Bibliotheksarbeit im multikulturellen Umfeld. Abschlussbericht zum Projekt. Im Internet unter: http://www.berlin.de/imperia/md/content/lb-integration-migration/themen/ik_projektbericht_bibliotheksarbeit_im_multikulturellen_umfeld_bf.pdf?start&ts=1287744107&file=ik_projektbericht_bibliotheksarbeit_im_multikulturellen_umfeld_bf.pdf

6 Stern, Tobias / Wecking, Christiane / Reinecke, Meike (2008): Expertise zum Thema „Interkulturelle Kompetenz der Job-Center“. Im Internet unter: <http://www.ramboll-management.de/news/~media/03BA5036745D4D8087F0453C6B4ECA79.ashx>

7 Reinecke, Meike / von Bernstorff, Christiane / Stern, Tobias / Pahlke, Jette (2010): Interkulturelle Öffnung von drei Berliner JobCentern – der erfolgreiche Prozess einer interkulturellen Organisationsentwicklung. Im Internet unter: http://www.berlin.de/imperia/md/content/lb-integration-migration/publikationen/dokus/ikoe_jobcenter_bf.pdf?start&ts=1265623398&file=ikoe_jobcenter_bf.pdf

8 Spenner-Güc, Anita / Ude, Gudrun (2009): Veränderungsprozess in der Ausländerbehörde Berlin. Organisationsentwicklung zur interkulturellen Öffnung. 2004–2008. Im Internet unter: http://www.berlin.de/imperia/md/content/labo/auslaenderangelegenheiten/bericht_auslaenderbehoerde_web.pdf?start&ts=1240465478&file=bericht_auslaenderbehoerde_web.pdf

9 Zur Erarbeitung dieser Handreichung hat Rambøll Management Consulting die Ergebnisse der bisherigen Projekte zur interkulturellen Organisationsentwicklung zusammengeführt. Hierzu wurden zunächst die Projektberichte, erarbeiteten Instrumente und Dokumentationen analysiert und die darin enthaltenen wesentlichen Prozesse und Aktivitäten aufgearbeitet. Ergänzend hat Rambøll Management Consulting persönliche Interviews mit den Führungskräften und verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltungseinheiten geführt, bei denen bereits erfolgreiche Prozesse zur interkulturellen Organisationsentwicklung stattgefunden haben. In diesen Interviews standen die Identifizierung von Kernprozessen, bewährten Instrumenten, Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren, erzielte Ergebnisse und Wirkungen sowie Möglichkeiten zum Transfer auf andere Verwaltungseinheiten im Zentrum.

Interkulturelle Organisationsentwicklung in der Ausländerbehörde	
Inhalt des Projektes	Organisationsentwicklung zur interkulturellen Öffnung in der Ausländerbehörde
Anstoß des Projekts	Gesehener Bedarf, interkulturelle Kundenorientierung umzusetzen und sich zu einer Servicebehörde zu entwickeln; Anstoß von außen, Anregung durch den Beauftragten für Integration
Ergebnisse und Wirkungen	Verstärkung des Austausches mit Externen, wie z. B. Migrantenselbstorganisationen; Sensibilisierung bzw. Stärkung des Einfühlungsvermögens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; Verlagerung von Zuständigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; differenziertere Wahrnehmung der Behörde (Abschwächen des Negativbildes) von außen
Erfolgsfaktoren	Kein vorgefertigter Plan, sondern flexible Anpassung des Projekthinhaltes anhand der identifizierten Bedarfe; Top-down-gesteuerter Prozess, Einigkeit innerhalb der Führungsebene; Zusammenspiel von vorhandenen und neuen Ideen; erkennbarer Nutzen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter z. B. Vereinfachung der Arbeitsprozesse; Einbindung der Interessen sowohl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch von Kundinnen und Kunden
Misserfolgskriterien	Fehlende Wertschätzung bereits vorhandener Maßnahmen; geringe zeitliche Kapazitäten zur Umsetzung; Unsicherheit bezüglich der finanziellen Mittel für die Durchführung (jährliche Verlängerung des Projektes)
Rolle der Führungskräfte	Gemeinsames Team von Führungskräften, die im engen Austausch miteinander standen und gemeinsam das Projekt vorangetrieben und umgesetzt haben
Mehrwert für die Organisation	Imageverbesserung; Erhöhung der interkulturellen Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; mehr Transparenz für Kundinnen und Kunden
Nachhaltigkeit	Einbeziehung der Kundenperspektive in organisatorische Überlegungen (beispielsweise durch den gewachsenen Kontakt mit Externen); lernende Organisation – Ausprobieren neuer Elemente, Auswertung der Resultate, Anpassung des Vorgehens; Teamentwicklung (auf der Führungsebene insbesondere durch die jährliche Standortbestimmung mit Festlegung der Ziele für das nächste Jahr)
Laufzeit	2004–2008

Interkulturelle Öffnung dreier Berliner Jobcenter (Friedrichshain-Kreuzberg, Tempelhof-Schöneberg, Lichtenberg)	
Inhalte des Projektes	Erstellung einer Expertise (Ist-Analyse und Handlungsempfehlungen) sowie anschließende Organisationsentwicklung durch Aufstellung und Umsetzung einer Gesamtstrategie zur interkulturellen Öffnung
Anstoß des Projektes	Pilotprojekt zur interkulturellen Öffnung der Arbeitsverwaltung im Auftrag der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales; Notwendigkeit unter anderem durch einen hohen Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund unter den Kundinnen und Kunden der Organisation
Ergebnisse und Wirkungen	Entwicklung individueller Gesamtstrategien mit kurz-, mittel- und langfristigen Maßnahmen in jedem der drei Jobcenter; Sensibilisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Schulungen
Erfolgsfaktoren	Aktive Unterstützung durch die Führungskräfte sowohl durch Teilnahme an der Arbeitsgruppe als auch durch Bereitstellung von Ressourcen (Arbeitsgruppentreffen während der Arbeitszeiten); externe Unterstützung zur Erhöhung der Verbindlichkeit bei der Entwicklung von Ergebnissen; hohes Engagement der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Arbeitsgruppe
Misserfolgsk-faktoren	Zu umfassende Arbeitspakete überfordern die Akteure in der Umsetzung.
Rolle der Führungskräfte	Je engagierter die jeweiligen Führungskräfte das Projekt und die Arbeitsgruppen unterstützten, desto größer war der Erfolg.
Mehrwert für die Organisation	Erleichterung der Kommunikation zwischen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern und Kundinnen bzw. Kunden mit Migrationshintergrund; Verbesserung des Wissensmanagements (jährlicher „Info-Tag Migration“, Austausch mit Migrant*innenverbänden); Anstoß langfristiger Veränderungen; Sensibilisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
Nachhaltigkeit	Arbeitsgruppe besteht fortlaufend; Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung werden kontinuierlich umgesetzt; Thema wird insbesondere durch die Beauftragte für Migration kontinuierlich aktiv in die Organisation eingebracht (z. B. in Teamleitungssitzungen)
Laufzeit	2007–2010

Prozessunterstützende interkulturelle Organisationsentwicklung im Gesundheitsamt Friedrichshain-Kreuzberg	
Inhalt des Projektes	Entwicklung und Umsetzung eines Maßnahmenkataloges zur weiteren interkulturellen Öffnung des Gesundheitsamtes
Anstoß des Projektes	<p>Ausgangspunkt war ein Vorläuferprojekt, dessen Schwerpunkt auf der gesundheitlichen Versorgungssituation von Migrantinnen und Migranten mit Behinderungen oder gesundheitlichen Einschränkungen im Bezirk lag. Im Ergebnis dieses Projektes wurden Defizite bei der gesundheitlichen Versorgung von Migrantinnen und Migranten mit Behinderungen oder gesundheitlichen Einschränkungen identifiziert. Das Gesundheitsamt sah sich in der Folge dem Vorwurf ausgesetzt, dass es möglicherweise mit seinen Angeboten Menschen mit Migrationshintergrund nicht in ausreichendem Maß erreicht, obwohl es sich im Rahmen des „Vorläuferprojektes“ nur um eine von vielen Zielgruppen des Gesundheitsamtes handelte und das Gesundheitsamt unter Beachtung des Subsidiaritätsprinzips nur einer von vielen Akteuren im Bezirk ist, d. h. nur ein Teil der „Versorgungskette“.</p> <p>Dennoch wurde durch diese Vorarbeiten deutlich, dass Bedarf an der Weiterentwicklung der Leistungen mit Blick auf die interkulturelle Öffnung und Kompetenzerweiterung bestand. Zudem existierte der Wunsch, den sich ändernden Kundengruppen und Bedarfen besser gerecht zu werden. Wichtig war dabei, dass den Unterschieden der Standorte und Bereiche Rechnung getragen wurde.</p>
Ergebnisse und Wirkungen	<p>Aktivierung und Sensibilisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Hierarchie-Ebenen;</p> <p>Entwicklung eines bereichsübergreifenden Erfahrungsaustausches; Identifizierung von Defiziten und Problemlagen;</p> <p>Entwicklung eines Maßnahmenplans für das Gesundheitsamt mit sowohl übergeordneten als auch bereichsspezifischen Maßnahmen mit jeweils individuellen Zielen und Aktivitäten</p>
Erfolgsfaktoren	<p>Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Selbstbestimmung über den genauen Projektverlauf;</p> <p>Wertschätzung der von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erbrachten Arbeit und langjährigen Erfahrung;</p> <p>Freiwilligkeit, die jedoch nicht in Beliebigkeit ausarten darf;</p> <p>Berücksichtigung der richtigen Wortwahl (beispielsweise „interkulturelle Kompetenzentwicklung“ anstatt „interkulturelle Öffnung“)</p>
Misserfolgsk-faktoren	<p>Uneinigkeit über den genauen Projektablauf;</p> <p>Schwierigkeiten, die Motivation unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu steigern</p>
Rolle der Führungskräfte	Führungskräfte müssen den Prozess mittragen, den Mehrwert des Prozesses hervorheben und die Bemühungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wertschätzen.

Mehrwert für die Organisation	Konflikte im Alltag können vermieden werden und es kann eine gezieltere Beratung erfolgen; Entlastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch diese gezieltere Beratung sowie notwendige Unterstützungsinstrumente, die nun zur Verfügung stehen
Nachhaltigkeit	Projektgruppe (5–6 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Bereichen) besteht weiter; Maßnahmenplan wird in allen Bereichen umgesetzt
Laufzeit	2008–2009 sowie 2010–2011

„Bibliotheksarbeit im multikulturellen Umfeld“ Stadtbibliothek Friedrichshain-Kreuzberg	
Inhalte des Projektes	Interkulturelle Öffnung nach innen; Optimierung der Dienstleistungen für Migrantinnen und Migranten
Anstoß des Projektes	Wunsch, interkulturelle Öffnung und Angebote in der täglichen Arbeit im Sinne des intercultural mainstreaming zu verstetigen sowie die interkulturellen Kompetenzen auch nach innen zu erweitern, nachdem die Bibliothek nach außen schon sehr aktiv und für ihre interkulturelle Arbeit bekannt ist.
Ergebnisse und Wirkungen	Positive Entwicklung der Auseinandersetzung mit der Thematik „interkulturelle Öffnung“; Schulung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; Checkliste mit messbaren Indikatoren zur interkulturellen Öffnung der Bibliothek (u. a. selbstverständliche Verstetigung der Ausgaben für fremdsprachige Literatur und Medien); eigenverantwortlicher Aufbau neuer Angebote zur interkulturellen Öffnung durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
Erfolgsfaktoren	Einführung und Anwendung einer selbst entwickelten Checkliste und die dadurch entstehende Transparenz für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
Misserfolgsk-faktoren	Zu geringe Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
Rolle der Führungskräfte	Führungskräfte müssen aktiv beim Prozess der interkulturellen Öffnung mitwirken. Besonders wichtig ist dabei das Verständnis für die Bedürfnisse und auch Ängste der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
Mehrwert für die Organisation	Entstehung eines erweiterten Angebotes für alle Kundinnen und Kunden (mit oder ohne Migrationshintergrund); mehr Möglichkeiten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich eigenverantwortlich in die Organisationsgestaltung miteinzubringen; routine- und regelmäßige Überprüfung der interkulturellen Ausrichtung
Nachhaltigkeit	Nutzung der selbst entwickelten Checkliste zum Stand der interkulturellen Öffnung der Bibliothek, anhand derer kurz-, mittel- und langfristige Ziele abgeleitet werden und deren Erreichen gemessen wird
Laufzeit	2008–2009

Prozessunterstützende interkulturelle Organisationsentwicklung im Bezirksamt Spandau (Stadtbibliothek Spandau)	
Inhalte des Projektes	Interkulturelle Öffnung der Stadtbibliothek nach außen; Bereitstellung zielgruppenspezifischer Angebote für Bürgerinnen und Bürger mit Migrationshintergrund
Anstoß des Projektes	Wunsch, sich aufgrund der Bevölkerungsstruktur des Bezirkes Spandau interkulturell zu öffnen
Ergebnisse und Wirkungen	Vernetzung mit Migrantenverbänden und -vereinen; Imagegewinn der Bibliothek in den Migranten-Communities; Perspektivwechsel bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch Schulungen zur interkulturellen Kompetenz
Erfolgsfaktoren	Begeisterung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Projekt; geeignete Ansprache der Migranten-Communities
Misserfolgsk-faktoren	Geringe aktive Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; fehlende Anerkennung und Unterstützung der Arbeit durch die Öffentlichkeit
Rolle der Führungskräfte	Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genügend Zeit geben, damit diese sich auf das Projekt einlassen können; Überzeugung der Notwendigkeit einer interkulturellen Öffnung
Mehrwert für die Organisation	Imagegewinn bei Migrantinnen und Migranten; Vermeidung der „Betriebsblindheit“; Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können aufgrund der Schulungen besser mit Konflikten umgehen
Nachhaltigkeit	Enge Kooperation mit Vertreterinnen und Vertretern der Migranten-Communities
Laufzeit	November 2010 bis März 2011

1.3 Identifizierte Erfolgsfaktoren

Neben individuellen Erfolgsfaktoren, deren Unterschiede organisationsspezifisch sind, gibt es mehrere Faktoren, die über alle Projekte hinweg für eine erfolgreiche Umsetzung von Bedeutung waren:

Abbildung 1: Identifizierte Erfolgsfaktoren bei einer interkulturellen Organisationsentwicklung

Starke Motivation der Führungskräfte

Über die Motivation der Führungskräfte konnten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Mitarbeit gewonnen und die spätere Umsetzung und Nachhaltigkeit sichergestellt werden.

Wertschätzung und Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Anerkennung der Arbeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie das Einbeziehen ihrer Ideen und Erfahrungen in die Umsetzung eines Projektes tragen erheblich zum späteren Erfolg bei.

Sinn und Nutzen eines Projektes immer wieder kommunizieren

Bei der Umsetzung eines neuen Projektes muss für alle Beteiligten der Sinn dieser Aktivität ersichtlich sein. Es muss eine Schnittstelle zwischen der alltäglichen Arbeit und dem Thema des Projektes vorhanden sein. Zudem muss für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Nutzen in Form (z. B.) einer Vereinfachung des Arbeitsprozesses sichtbar sein.

Projekt als Prozess

Die Projektdurchführung sollte keinem vorgefertigten Plan folgen, sondern immer wieder reflektiert und ggf. umgesteuert werden (Veränderungskultur).

Umfassende Ist-Analyse

Zu Beginn eines Projektes sollte genügend Zeit für eine Bestandsaufnahme eingeplant werden. Die Berücksichtigung bereits vorhandener Ansätze und Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellt dabei eine wichtige Grundlage dar.

Entwicklung eines Maßnahmenplans

Die Entwicklung eines Maßnahmenplans und die daraus abgeleiteten Umsetzungspläne sollten berücksichtigen, dass die ausgewählten Maßnahmen realistisch sind und idealerweise nicht alle gleichzeitig umgesetzt werden.

Prüfung der Wirtschaftlichkeit

Finanzielle und zeitliche Ressourcen haben wesentlichen Einfluss auf den Erfolg bzw. Misserfolg eines Projektes. Die Umsetzung von Maßnahmen und Ideen sollte flexibel an die zur Verfügung stehenden Ressourcen angepasst werden.

Externe Begleitung

In allen Projekten gab es eine externe Prozessbegleitung. Diese wurde aufgrund ihrer neutralen Perspektive, Moderationsleistung und Unterstützung bei der Gestaltung des Maßnahmenplans als sehr hilfreich empfunden.

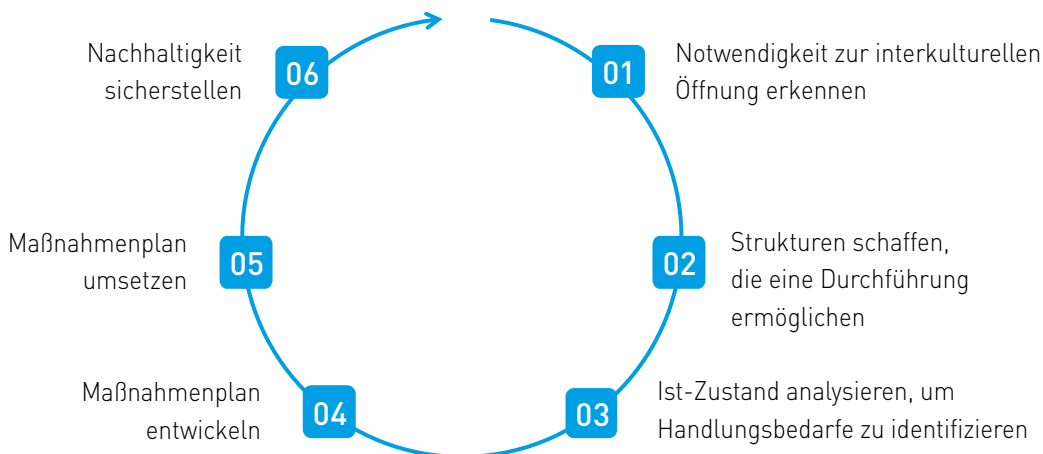
2 Leitfaden zur interkulturellen Organisationsentwicklung

In den bisher durchgeführten Projekten zur interkulturellen Öffnung wurden wertvolle Erfahrungen dazu gewonnen, wie interkulturelle Öffnung konkret aussehen kann und welche Schritte eine erfolgreiche interkulturelle Organisationsentwicklung umfassen sollte. Auf Basis dieser Erkenntnisse wurde der folgende Leitfaden entwickelt, der Führungskräfte der Berliner Verwaltung dabei unterstützen soll, Prozesse zur interkulturellen Öffnung in der eigenen Organisation anzustoßen. Handlungsleitend bei der Erarbeitung dieses Leitfadens, der die Umsetzung des PartIntG fördern soll, waren zwei Aspekte: die Sicherstellung einer allgemeinen Nutzbarkeit in verschiedenen Verwaltungseinheiten bei gleichzeitiger Gewährleistung von konkreter Unterstützung je nach spezifischer Ausgangslage.

2.1 Idealtypischer Ablauf einer interkulturellen Organisationsentwicklung

Die folgende Abbildung stellt den idealtypischen Ablauf einer interkulturellen Organisationsentwicklung dar:

Abbildung 2: Prozess einer interkulturellen Organisationsentwicklung



Ausgehend von diesem Verständnis der interkulturellen Organisationsentwicklung als Prozess, der in unterschiedlichen Phasen verläuft, werden im Folgenden die Aspekte beschrieben, die innerhalb der einzelnen Phasen beachtet werden müssen. Auch werden Instrumente und Methoden zur konkreten Umsetzung dargestellt sowie Beispiele, wie damit an anderer Stelle bereits Erfolge erzielt werden konnten.

2.1.1 Notwendigkeit zur interkulturellen Öffnung erkennen

01 In einem ersten Schritt muss zunächst der Anstoß für die interkulturelle Organisationsentwicklung erfolgen. Dieser kommt idealerweise aus der Organisation selbst und sollte nicht auf äußerem Druck basieren. In den bisherigen Projekten ist deutlich geworden, dass es einerseits Anregungen aus der Organisation waren, die den Prozess angestoßen haben, andererseits aber auch auf Anregungen „von außen“ reagiert wurde.

Von welchen Indikatoren ausgehend auf die Notwendigkeit einer interkulturellen Öffnung geschlossen werden kann, hängt unter anderem davon ab, ob Ihre Organisation bzw. die betroffene Organisationseinheit eher operative Aufgaben im Kontakt mit Bürgerinnen und Bürgern erfüllt oder ob die Aufgaben eher auf ministerieller/strategischer Ebene angesiedelt sind.

Beispiele auf operativer Ebene:

- Häufiger Kundenkontakt durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit verbundene wiederholt auftretende Konflikte

- Beschwerden von Migrantenselbstorganisationen bezüglich Diskriminierung von Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund
- Hinweis von Migrationsberatungsstellen, dass Unwissenheit über die Angebote und Leistungen der Organisation besteht
- Unsicherheit, ob alle Menschen, unabhängig von ihren persönlichen Voraussetzungen, die gleichen Möglichkeiten des Zugangs zu den angebotenen Leistungen haben
- Feststellung, dass sich die Struktur der Bevölkerung im Umfeld nicht in der Einrichtung wiederfindet

Beispiele auf ministerieller/strategischer Ebene:

- Wunsch und Zielsetzung, die Vorgaben und Anregungen des PartIntG aktiv umzusetzen
- Zuständigkeit für strategische Weichenstellungen, die Auswirkungen auf nachgeordnete Behörden haben (z. B. Entwicklung von Controlling-Kennzahlen oder Personalauswahl/ Personalentwicklung)
- Zuständigkeit für strategische Planungsprozesse mit dem Ziel, alle Menschen gleichermaßen zu berücksichtigen
- Umsetzung der Vorgabe, den Anteil an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund innerhalb der Berliner Verwaltung zu erhöhen
- Verantwortung, Berlin als integrierende, weltoffene und fortschrittliche Stadt nach innen zu gestalten und nach außen zu präsentieren

Wenn Sie diesen Prozess anstoßen, sollten Sie folgende Aspekte beachten:

Binden Sie andere Führungskräfte Ihrer Abteilung ein

Überzeugen Sie andere Führungskräfte in Ihrer Abteilung von einer interkulturellen Organisationsentwicklung und überlegen Sie gemeinsam, wie Sie den Prozess gestalten wollen.

Legen Sie Verantwortlichkeiten fest

Wählen Sie eine motivierte Person aus, die den weiteren Prozess in Ihrer Organisation steuert. Diese Person sollte idealerweise ebenfalls eine Führungsfunktion innehaben, denn damit steigt zumeist die Verbindlichkeit bei der Umsetzung. Erfahrung mit dem Thema sowie mit der Steuerung von Prozessen ist ebenfalls von Vorteil. Wichtig: Die Person sollte sich freiwillig melden und nicht verpflichtet werden.

Entscheiden Sie über weiteren Unterstützungsbedarf

Die externe Moderation von Prozessen zur interkulturellen Organisationsentwicklung war bisher sehr erfolgreich. Zwei Aspekte können dabei von besonderem Vorteil sein:

1. Es wird eine unabhängige Moderation sowie externe Reflexion ermöglicht.
2. Es können erprobte Methoden und Instrumente zur Prozessgestaltung eingebracht werden.

Übernimmt ein externer Dienstleister diese Begleitung, steigt zwar der finanzielle Aufwand, aber auch die Effizienz, denn so können gezielt schnellere und bessere Ergebnisse erreicht werden.

So hat's schon funktioniert

Im **Gesundheitsamt Friedrichshain-Kreuzberg** wurden die Führungskräfte in einer Dienstbesprechung über das geplante Projekt informiert und haben dieses Wissen anschließend in ihre Teams hinein getragen. Eine Person aus der Organisation hat anschließend die Koordinierung des weiteren Prozesses übernommen.

In der **Stadtbibliothek Spandau** wurde zu Beginn der Projektumsetzung ein interkultureller Tag veranstaltet, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das Thema interkulturelle Öffnung einzuführen. Neben verschiedenen Vorträgen wurde auch die Frage diskutiert, warum es notwendig ist, Migrantinnen und Migranten stärker in das Bibliothekswesen einzubeziehen.

2.1.2 Strukturen schaffen, die eine Durchführung ermöglichen

02 Zunächst gilt es die Rahmenbedingungen innerhalb der Organisation so zu gestalten, dass sie den gesamten Prozess positiv befördern. Auf diese Weise schaffen Sie die Grundlage für die weitere Umsetzung.

Informieren Sie die Organisation über die geplante interkulturelle Organisationsentwicklung

Eine interkulturelle Organisationsentwicklung betrifft die ganze Organisation und sollte daher idealerweise von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern getragen werden. Ein erster Schritt in diese Richtung ist eine transparente Informationspolitik. Eine offene Kommunikation sowie die Begründung der geplanten Veränderungen können dabei helfen, Vorbehalte abzubauen und einen konstruktiven Dialog zum Thema anzuregen. Diese Informationspolitik kann über verschiedene Wege umgesetzt werden:

- Information im Rahmen einer gemeinsamen Mitarbeiterversammlung
- Information durch die Führungskräfte in den einzelnen Teams
- Information über das Intranet bzw. die Mitarbeiterzeitung (inkl. der Nennung einer Ansprechperson bei Fragen)

Die ersten beiden Formen haben den Vorteil, dass Fragen direkt beantwortet und offene Diskussionen begonnen werden können.

Wenn Sie keine transparente Informationspolitik betreiben, die sich an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen wendet, besteht das Risiko, dass über den „Flurfunk“ vermeintliches Wissen um Hintergründe und Vorhaben verbreitet wird. Diese Form der Kommunikation birgt die Gefahr, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verunsichert werden und eine ablehnende Haltung entwickeln.

Entscheiden Sie (gemeinsam mit anderen Führungskräften), wie eine Arbeitsgruppe zur Projektumsetzung aussehen kann

Interkulturelle Öffnung ist ein Prozess, der nur unter Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation funktionieren kann. Die Etablierung einer Arbeitsgruppe, in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemeinsam Ideen und Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung entwickeln und diskutieren, hat sich insbesondere in zwei Aspekten als Erfolgsfaktor erwiesen:

1. Die Arbeitsgruppe ist ein Garant dafür, individuelle und passgenaue Vorschläge für die jeweilige Organisation zu erhalten.
2. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können auch im Prozess voneinander lernen und ihr neu erworbenes Wissen wieder in die Organisation hineinbringen.

In der Arbeitsgruppe sollten Personen aus allen Arbeitsbereichen sowie unterschiedlichen Hierarchieebenen der Organisation mitwirken und damit möglichst vollständig die Vielfalt der Organisation abdecken.

Die Aufgabe der Arbeitsgruppe besteht darin, sowohl interne Diskussionen bei der Mitarbeiterschaft über mögliche Maßnahmen anzuregen als auch konkrete Maßnahmen mit den Amtsleitungen bzw. jeweils zuständigen Führungskräften abzustimmen. Die Erstellung des Maßnahmenplans obliegt ebenfalls der Arbeitsgruppe.

Motivieren Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich an der Arbeitsgruppe zu beteiligen

Es bedarf engagierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich an der Arbeitsgruppe beteiligen. Diese Mitarbeit sollte freiwillig geschehen, somit muss vor dem Hintergrund der häufig begrenzten zeitlichen Ressourcen im Arbeitsalltag die individuelle Motivation zur Teilnahme unterstützt werden. Die Erfahrung zeigt, dass sich in der Regel in jeder Organisation Personen finden, die offen für das Engagement in einer Arbeitsgruppe sind. Gründe hierfür können sein:

- Motivation, die Organisation bürgerfreundlicher machen zu wollen
- Freude daran, neue Ideen zu entwickeln und umzusetzen
- Interesse, sich in der Organisation weiterzuentwickeln

So können Sie die oben erwähnte Information der Organisation gleichsam dazu nutzen, um für die Teilnahme an der Arbeitsgruppe zu werben. Ebenfalls hat sich bei diesem Anliegen bewährt, dass Führungskräfte potenzielle Teilnehmerinnen und Teilnehmer in ihrer Abteilung direkt ansprechen und zur Teilnahme motivieren.

Unabhängig davon, wie die Arbeitsgruppe gebildet wird – zeigen Sie Ihre Wertschätzung für das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter! Besonders motivierend ist dabei für alle Beteiligten die Aussicht darauf, dass eigene Ideen später auch tatsächlich umgesetzt werden. Frühzeitige Signale an die Arbeitsgruppe, welche Maßnahmen kurz-, mittel- oder langfristig realisierbar erscheinen und welche eher gute Ideen bleiben werden, sind sinnvoll.

Überlegen Sie, wie Ressourcen für die Umsetzung zur Verfügung gestellt werden können

Interkulturelle Organisationsentwicklung kostet Zeit. Langfristig können Sie damit rechnen, dass sie für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Entlastungen führt: Kommunikation wird erleichtert, Konflikte werden frühzeitig gelöst, Unterstützungsstrukturen sind bekannt u.Ä. Kurzfristig bedarf es allerdings zunächst zeitlicher Ressourcen, um den Prozess anzustoßen und umzusetzen. Konkret umfasst dies die Treffen der Arbeitsgruppen, die Umsetzungsbegleitung von Veränderungen oder die Bildung von Unterarbeitsgruppen für einzelne Maßnahmen. Auch hier hat sich bewährt, bereits im Vorfeld mit anderen Führungskräften zu überlegen, wie diese zeitlichen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden können.

Die Umsetzung einzelner Maßnahmen wird überdies den Einsatz finanzieller Ressourcen erfordern. Auch hier gilt es frühzeitig zu überlegen, welche Mittel schon zur Verfügung stehen und über welche Wege ggf. weitere erschlossen werden können.

Sichern Sie sich die Unterstützung der politischen Ebene für Ihr Projekt

Neben der Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Unterstützung des Projekts durch mehrere Führungskräfte kann auch die positive Resonanz aus der politischen Ebene einen wichtigen Motor für Ihr Projekt darstellen. Die Aufmerksamkeit und Unterstützung z. B. durch verantwortliche Senatorinnen und Senatoren sowie Bürgermeisterinnen und Bürgermeister kann die Bedeutsamkeit und Ernsthaftigkeit Ihres Projekts insgesamt stärken. Dieser Faktor hat wiederum großen Einfluss darauf, wie Ihr Projekt sowohl innerhalb Ihrer Organisation als auch vom Standpunkt externer Dritter wie z. B. der Öffentlichkeit (Presse) oder betroffener Migrantinnen und Migranten wahrgenommen wird. Die Tatsache, dass die Bedeutung des Themas interkulturelle Öffnung insbesondere für Berlin in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen hat, bietet Ihnen eine sehr gute Argumentationsbasis, um bei politischen Entscheidungsträgern für eine intensive Unterstützung Ihrer Arbeit zu werben.

So hat's schon funktioniert

Im **Jobcenter Friedrichshain-Kreuzberg** wurde eine Projektgruppe aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedener Hierarchie-Ebenen und Arbeitsbereiche gegründet. Diese Gruppe setzte den Prozess der interkulturellen Öffnung in Gang, indem sie eine Gesamtstrategie entwickelte und Gespräche zur Umsetzung sowie zu den Ergebnissen führte. Gleichzeitig wurde ein politischer Beirat gegründet, der den Projektverlauf begleitete. In regelmäßigen Zeitabständen wurde der Stand des Projekts vorgestellt und diskutiert. Die Arbeitsgruppe trifft sich bis heute innerhalb der Arbeitszeit, um relevante und aktuelle Themen der interkulturellen Öffnung zu besprechen.

Im **Gesundheitsamt Friedrichshain-Kreuzberg** wurde eine Projektgruppe, bestehend aus fünf bis sechs Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus den verschiedenen Bereichen des Amtes gegründet, die den gesamten Projektprozess dauerhaft begleitete. Diese Gruppe entstand durch die gezielte Ansprache von motivierten Personen. Hierbei wurde bewusst darauf geachtet, dass die unterschiedlichen Berufsgruppen, die im Gesundheitsamt arbeiten, in die Arbeitsgruppe einbezogen wurden. Der Zusammenschluss beruhte auf freiwilliger Basis bei gleichzeitiger Verbindlichkeit.

2.1.3 Ist-Zustand analysieren, um Handlungsbedarfe zu identifizieren

03

Als erster Schritt bei der Umsetzung hat sich die Bestandsaufnahme des Ist-Zustandes in der Organisation bewährt. Ziel dieser Analyse ist es, zum einen zu erheben, welche Erwartungen und Bedarfe die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ihrer Organisation hinsichtlich einer interkulturellen Öffnung haben. Zum anderen sollte identifiziert werden, welche guten Ansatzpunkte es bereits gibt und auf welchen Erfahrungen im weiteren Prozess aufgebaut werden kann.

Binden Sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Bestandsaufnahme ein

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen die Stärken und auch Schwächen einer Organisation in der Regel am besten. Entsprechend sollte die Mitarbeiterschaft der erste Kontakt sein, wenn es um die Weiterentwicklung einer Organisation geht. Hier können die Erwartungen an eine interkulturelle Organisationsentwicklung erhoben, Chancen diskutiert sowie mögliche Ängste und Vorbehalte erfasst werden. Mit dieser breit angelegten Bestandsaufnahme wird gewährleistet, dass sich der Veränderungsprozess an den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern orientiert – dies erhöht wiederum die Akzeptanz des Projekts innerhalb der gesamten Organisation.

Dabei bieten sich unterschiedliche Wege an, die Erfahrungen und Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzubeziehen:

- Mitarbeiterbefragung: Eine quantitative anonyme Befragung der Mitarbeiterschaft hat den Vorteil, dass tatsächlich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreicht werden können. Somit stehen zu Beginn des Prozesses repräsentative Erkenntnisse zur Verfügung, auf die anschließend aufgebaut werden kann. Allerdings ist diese Form der Befragung in der Erhebung und Auswertung sehr aufwendig.¹⁰
- Workshops bzw. Fokusgruppen (teambezogen oder teamübergreifend):¹¹ Alternativ können auch Workshops bzw. Fokusgruppen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchgeführt werden. Dabei empfiehlt es sich, eine möglichst repräsentative Auswahl an Beschäftigten einzubeziehen. Es sollten alle Tätigkeitsbereiche und Hierarchie-Ebenen abgedeckt sein. Weitere Kriterien könnten auch Alter, Geschlecht oder Anzahl der Dienstjahre sein. Werden die Workshops heterogen aus unterschiedlichen Aufgabenbereichen zusammengesetzt, kann zudem erreicht werden, dass ein Austausch und Wissenstransfer zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der jeweiligen Bereiche stattfindet.
- Abfragen in Teams: Eine weitere Möglichkeit ist es, innerhalb der Teams, beispielsweise bei internen Meetings, die Wünsche und Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erfassen.

Unabhängig von der Art der Einbindung sollten in jedem Fall folgende Aspekte abgefragt bzw. angesprochen werden:

- Besondere Anforderungen, die sich aus der täglichen Arbeit ergeben
- Unterstützungsbedarf, um diesen Anforderungen besser begegnen zu können
- Anregungen und Sichtweisen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Kenntnisse über Angebote und Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung der Organisation

Erfassen Sie die Sicht der Kundinnen und Kunden

Neben den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind es insbesondere die Kundinnen und Kunden, die über Praxiswissen bezüglich der Organisation verfügen. Eine interkulturelle Organisationsentwicklung mit dem Ziel, einen chancengleichen Zugang und die Teilhabe an öffentlichen Leistungen zu gewährleisten, sollte entsprechend auch die Sicht der Kundinnen und Kunden einbeziehen. Dafür sind ebenfalls verschiedene Wege denkbar. Grundsätzlich ist hier zu unterscheiden zwischen Erhebungen, die sich direkt an Kundinnen und Kunden wenden (z. B. Kundenbefragung), und Methoden, bei denen Multiplikatoren einbezogen werden (z. B. Workshop mit Migrantenselbstorganisationen, Migrationsdiensten etc.).

¹⁰ Als Beispiel kann hier die Mitarbeiterbefragung dienen, die in der Stadtbibliothek Friedrichshain-Kreuzberg durchgeführt wurde. Der Fragebogen ist im Internet abrufbar unter: http://www.berlin.de/imperia/md/content/lb-integration-migration/themen/ik_fragebogen_bibliothek_bf.pdf?start&ts=1287744132&file=ik_fragebogen_bibliothek_bf.pdf

¹¹ Bei der Durchführung von Fokusgruppen ist es wichtig, eine externe Moderation zu haben, die nicht Bestandteil der Organisation ist. Dies sollte bei der Entscheidung, ob ein Workshop *oder* eine Fokusgruppe veranstaltet werden soll, berücksichtigt werden.

Eine quantitative Kundenbefragung hat auch an dieser Stelle den Vorteil, ein breites Bild der Erfahrungen und Wünsche widerzuspiegeln. Allerdings ist diese Vorgehensweise in der Regel noch aufwendiger als eine Mitarbeiterbefragung und es stellt sich zusätzlich die Frage nach der Repräsentativität.

Die Einbindung von Multiplikatoren war bereits in vergangenen Projekten ein Erfolgsfaktor. Denn sie haben einen praxisorientierten Blick auf das Verhältnis von Behörden zu Kundinnen und Kunden, der sich als ausgesprochen aufschlussreich erweist. Zudem bringen sie neue Ideen für Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung ein.

Bei der Erfassung der Kundensicht sind folgende Aspekte besonders relevant:

- Art der in Anspruch genommenen Leistungen der Organisation
- Information und Zugang zu den Leistungen der Organisation
- Erwartungen an die Leistungen der Organisation
- Zufriedenheit mit den Leistungen der Organisation

Identifizieren Sie die Handlungsbedarfe

Über die Einbeziehung der Mitarbeiter- sowie der Kundensicht haben Sie den Ist-Zustand in Ihrer Organisation erhoben und Bedarfe zur Weiterentwicklung identifiziert – und zwar sowohl als Selbsteinschätzung als auch in der Fremdwahrnehmung. Dieses Wissen bietet Ihnen eine valide Grundlage dafür, den Prozess der interkulturellen Organisationsentwicklung so zu gestalten, dass er aus Sicht der Beschäftigten wie auch der Kundinnen und Kunden als Mehrwert wahrgenommen wird. Wichtig ist an dieser Stelle, dass zunächst alle geäußerten Erwartungen aufgenommen worden sind.

Die bisherigen Projekte haben gezeigt, dass die geäußerten Handlungsbedarfe sehr vielfältig sein können. Beispiele dafür sind:

- Informationsmaterial in unterschiedlichen Sprachen
- Mehrsprachige Beschilderung
- Fortbildungen zur Stärkung der interkulturellen Kompetenzen
- Beschäftigung von mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund
- Sprachkurse für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Vernetzung und Kooperation mit Migrantenselbstorganisationen und anderen Akteuren der Migrations- und Integrationsarbeit
- Systematische Erfassung von Kennzahlen, in denen auch der Migrationshintergrund abgebildet wird¹²

So hat's schon funktioniert

In der **Ausländerbehörde** wurde eine umfangreiche Bestandsaufnahme vorhandener Ansätze zur interkulturellen Öffnung durchgeführt. Diese beinhaltete auch die Hospitation der externen Beraterinnen in allen Arbeitsbereichen sowie eine abschließende Präsentation der Beobachtungen und Ergebnisse. Diese Vorgehensweise führte zu einer sehr differenzierten Darstellung der konkreten Gegebenheiten wie vorhandenen Ideen, Missstände etc. Darauf aufbauend konnte eine genau angepasste Projektplanung vorgenommen werden.

Die **Stadtbibliothek Spandau** hat ein Treffen mit Vertreterinnen und Vertretern mehrerer Migrantenverbände des Bezirks veranstaltet. Im Rahmen der Vorstellung des Projektes wurden die Verbände dazu angeregt, auch eigene Ideen, Meinungen und Einschätzungen zum Thema „Interkulturelle Öffnung der Bibliothek“ einzubringen.

¹² Für die Erfassung personenbezogener Daten und Kennzahlen sind die geltenden datenschutzrechtlichen Bestimmungen zu recherchieren und bei der späteren Konkretisierung und Umsetzung zu berücksichtigen.

2.1.4 Entwicklung eines Maßnahmenplans

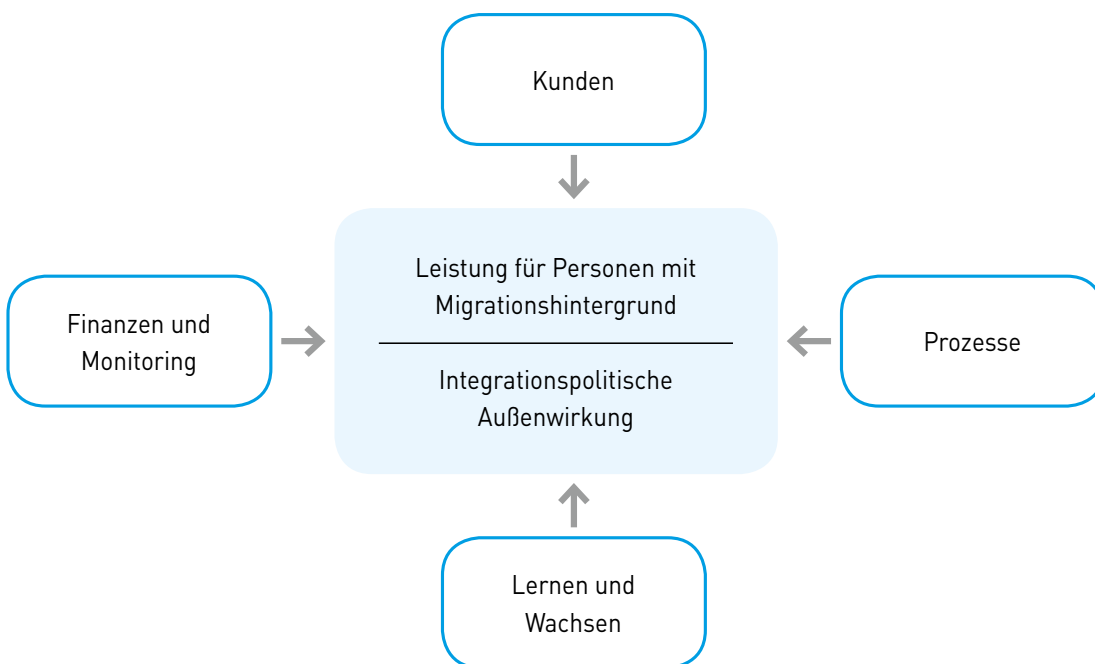
04 Durch die Identifizierung der Handlungsbedarfe haben Sie die Voraussetzung dafür geschaffen, eine für Ihre Organisation passgenaue interkulturelle Organisationsentwicklung anstoßen zu können. Dieser Start gelingt am besten, wenn Sie einen Maßnahmenplan erstellen, der die weitere Orientierung für die interkulturelle Öffnung Ihrer Organisation darstellt. Die in diesem Zusammenhang notwendigen Schritte sind in der Regel von der Arbeitsgruppe auszuführen.

Strukturieren Sie die Handlungsbedarfe

Interkulturelle Organisationsentwicklung ist ein komplexer Prozess mit unterschiedlichen Dimensionen. Durch eine Strukturierung der identifizierten Handlungsbedarfe stellen Sie sicher, dass Sie konsequent eine ganzheitliche Strategie verfolgen. Überdies erleichtert eine solche strategische Ausrichtung es Ihnen, den Prozess auch nach außen fundiert darzustellen. Im Folgenden werden zwei in den Projekten erprobte Ansätze kurz beschrieben.¹³

Die Interkulturelle Balanced Scorecard war Ausgangspunkt für die Strategie-Entwicklung bei dem Projekt zur interkulturellen Öffnung dreier Berliner Jobcenter:

Abbildung 3: Interkulturelle Balanced Scorecard¹⁴



In der Dimension „Kundenperspektive“ liegt der Fokus auf den Formen der Ansprache von Kundinnen und Kunden sowie auf der Erfassung ihrer Erwartungshaltung und Zufriedenheit. In der „Prozessperspektive“ geht es in erster Linie um die Überprüfung bestehender Prozesse bezüglich ihrer Passgenauigkeit für Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund. Denn nicht immer sind die Prozesse in Verwaltungen so gestaltet, dass sie tatsächlich allen die gleichen Chancen eröffnen. Personalentwicklung und Wissensmanagement sind die zentralen Elemente in der Dimension „Lernen und Wachsen“. Im Fokus der „Finanzperspektive“ stehen abschließend die Erarbeitung von Controlling- und Monitoringstrategien für Menschen mit Migrationshintergrund, die Überprüfung der bestehenden Angebote hinsichtlich ihrer Wirksamkeit für Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund sowie die Bereit-

13 Neben diesen Beispielen, die bei den in Berlin umgesetzten Projekten genutzt wurden, beinhaltet auch der Diversity Check der Stadt Wien eine sehr anschauliche Systematik zur Strukturierung eines Maßnahmenplans. Magistrat der Stadt Wien (2011): Diversity Check – Leitfaden zur Implementierung des integrationsorientierten Diversitätsmanagement in der Wiener Stadtverwaltung. Im Internet unter: <http://www.wien.gv.at/menschen/integration/pdf/diversity-check.pdf>

14 Erarbeitet durch Rambøll Management Consulting im Rahmen des Projektes „Interkulturelle Öffnung von drei Berliner Job-Centern“

stellung von Finanzmitteln für Modellprojekte und/oder spezifische Aktivitäten für Migrantinnen und Migranten.

Im Projekt zur interkulturellen Öffnung des Gesundheitsamtes Friedrichshain-Kreuzberg wurde die folgende Systematisierung gewählt:

- Klientinnen und Klienten/Kundinnen und Kunden
- Kooperationen
- Personalentwicklung
- Wissensmanagement

Setzen Sie Prioritäten

Je umfangreicher die Bestandsaufnahme ausfällt, desto zahlreicher sind in der Regel auch die abgeleiteten Handlungsbedarfe. Dieser Effekt kann leicht dazu führen, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Organisation mit den anstehenden Aufgaben überfordert fühlen. Daher ist es sinnvoll, wenn Sie die in der Bestandsaufnahme identifizierten Handlungsbedarfe priorisieren. Dafür ist es zunächst wichtig zu überlegen, welche Maßnahmen hinter den Handlungsbedarfen stehen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass sich aus den Handlungsbedarfen die notwendigen Maßnahmen in der Regel sehr leicht ableiten lassen bzw. deckungsgleich sind. Dieser Zusammenhang wird in der folgenden Tabelle deutlich:

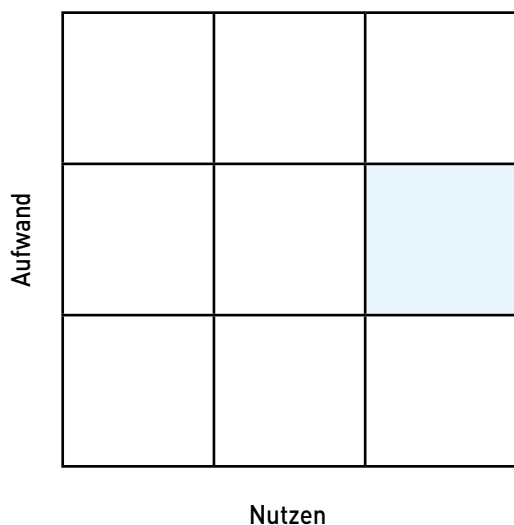
Handlungsbedarf	Maßnahme
Informationsmaterial in unterschiedlichen Sprachen	Erarbeitung von mehrsprachigem Informationsmaterial
Mehrsprachige Beschilderung	Etablierung einer mehrsprachigen Beschilderung
Fortbildungen zur Stärkung der interkulturellen Kompetenzen	Angebot von Fortbildungen zur Stärkung der interkulturellen Kompetenzen; verstärkte Nutzung bestehender Fortbildungen zur Stärkung der interkulturellen Kompetenzen
Beschäftigung von mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund	Gezielte Einstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund; Überprüfung und ggf. Anpassung des aktuellen Einstellungsverfahrens
Sprachkurse für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Angebot von Sprachkursen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
Vernetzung und Kooperation mit Migrantenselbstorganisationen und anderen Akteuren der Migrations- und Integrationsarbeit	Etablierung bzw. Ausbau von Netzwerk- und Kooperationsstrukturen mit Migrantenselbstorganisationen und anderen Akteuren der Migrations- und Integrationsarbeit
Systematische Erfassung von Kennzahlen, in denen auch der Migrationshintergrund abgebildet wird	Erarbeitung und Überprüfung von Kennzahlen, in denen auch der Migrationshintergrund abgebildet wird

Die Priorisierung der so identifizierten Maßnahmen kann auf unterschiedliche Weise erfolgen.

Eine Möglichkeit ist z. B. das „Bepunkten“ der Maßnahmen durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Arbeitsgruppe. Dabei kann jede Person eine bestimmte Anzahl von Maßnahmen (bspw. fünf) als besonders wichtig auswählen. Diese werden dann durch einen Punkt gekennzeichnet. Anhand der Verteilung der Punkte wird offensichtlich, welche Maßnahmen als wesentlich betrachtet werden und welche (zunächst) weniger relevant sind.

Ein anderer Weg der Bewertung ist, den Aufwand und Nutzen einer Maßnahme gegeneinander abzuwägen. Hier wird für jeden der identifizierten Handlungsbedarfe überlegt, wie aufwendig (zeitliche und finanzielle Ressourcen) die Umsetzung ist und welchen Nutzen sie für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. die Kundinnen und Kunden hat:

Abbildung 4: Instrument zur systematischen Abschätzung von Aufwand und Nutzen einer Maßnahme¹⁵



Überwiegt der Aufwand gegenüber dem Nutzen, sollte eine Maßnahme vorerst zurückgestellt bzw. insgesamt noch einmal überdacht werden.

Bevor Sie die weitere Ausgestaltung der Maßnahmen Ihres Organisationsentwicklungsprozesses beginnen, sollten Sie Rücksprache mit Ihrer Leitung halten, um grünes Licht für das weitere Vorgehen zu bekommen.

Entwickeln Sie eine Vision, an der sich alle langfristig strategisch orientieren können

Ausgangspunkt für eine strategische Maßnahmenplanung sollte eine Vision der zukünftigen Ausrichtung der Organisation sein. Damit zeichnen Sie die Richtung vor, wohin sich die Organisation bewegen soll, und schaffen die Möglichkeit, ein gemeinsames Ziel zu entwickeln und dann gemeinsam darauf hinzuarbeiten. Folgende Fragestellung können Sie als Ausgangspunkt für die Entwicklung einer Vision nutzen:

- Wenn Sie zwei Jahre in die Zukunft denken und sich die Organisation optimal entwickelt hat, wie sieht es dann bei Ihnen aus?

Diese „Hilfsfragen“ können Sie dabei unterstützen, Ihre Vision zu konkretisieren:

- Wie ist die Zusammensetzung Ihrer Beschäftigten?¹⁶
- Welche Formen der Zusammenarbeit bestehen innerhalb der Mitarbeiterschaft?
- Wie erleben Kundinnen und Kunden Ihre Organisation?
- Wie wird Ihre Organisation in der Öffentlichkeit wahrgenommen?

¹⁵ Erarbeitet durch KPMG im Rahmen des Projektes „Prozessunterstützende interkulturelle Organisationsentwicklung im Gesundheitsamt Friedrichshain-Kreuzberg“.

¹⁶ Altersstruktur, Qualifikationen, Herkunftsgruppen etc.

Idealerweise formulieren Sie die Vision schriftlich und kommunizieren sie in Ihrer Organisation.

Eine solche Vision kann auch der Ausgangspunkt dafür sein, ein (neues) Leitbild für die Organisation zu entwickeln, das interkulturelle Aspekte berücksichtigt.

Legen Sie kurz-, mittel- und langfristige strategische Ziele fest

Ausgehend von der so festgeschriebenen Vision können Sie überlegen, wie Sie darauf strategisch hinarbeiten können. Idealerweise wird auch dieser Prozess durch kurz-, mittel- und langfristige Ziele strukturiert. Diese sollten in einer Weise aufeinander aufbauen bzw. ineinandergreifen, dass sie langfristig dazu führen, Ihre Vision der Organisation zu verwirklichen.

Folgende strategische Planung wurde beispielsweise im Rahmen der interkulturellen Öffnung von drei Berliner Jobcentern erarbeitet.¹⁷

„Die Strategie des Jobcenters lässt sich in drei zeitliche Phasen unterteilen.

1. Kurzfristig (bis Anfang 2009) soll dabei der Fokus auf die Verbesserung der Kommunikation mit und der Information der Zielgruppe gerichtet werden.
2. Mittelfristig (bis Anfang 2010) werden vier Schwerpunkte auf die vertiefte und verbesserte Zusammenarbeit zwischen dem Jobcenter und den Verbänden sowie den einschlägigen im Bezirk befindlichen, mit Fragen zur Migration Beschäftigten, legen.
3. Langfristig (bis Anfang 2011) sollen darüber hinaus die durchgeführten Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit als laufender Prozess überprüft und ggf. evaluiert werden. Die in der Strategie als notwendig erkannten Maßnahmen, die nicht im Zuständigkeitsbereich des Jobcenters umgesetzt werden können, sollen bis dahin den Verantwortlichen deutlich gemacht werden.“

Stellen Sie sicher, dass auch kurzfristige Erfolge zu erkennen sind

Interkulturelle Organisationsentwicklung ist ein langfristiger Prozess. Gerade deswegen ist es wichtig, bereits während der Projektlaufzeit erreichte Erfolge sichtbar zu machen und dadurch die Motivation aufrechtzuerhalten oder sogar zu steigern. Identifizieren Sie daher vorab solche Maßnahmen, die schnelle Erfolge versprechen und aus der Arbeitsgruppe heraus kurzfristig angestoßen und umgesetzt werden können.

Schaffen Sie die Möglichkeit, dass unterschiedliche Bereiche ihre eigenen Wege gehen

Interkulturelle Organisationsentwicklung kann nur dann erfolgreich sein, wenn sich alle Teile der Organisation darin wiederfinden. Bei einer Organisation mit sehr unterschiedlichen Aufgabenbereichen ist es somit wichtig, bei der Ausgestaltung der Maßnahmenpläne auf ausreichend Flexibilität zu achten, damit jeder Bereich seinen Bedarfen entsprechende Maßnahmen initiieren und umsetzen kann. Die Orientierung an einer gemeinsamen Vision stellt dabei sicher, dass die Ausrichtung dennoch entlang übergeordneter strategischer Leitlinien erfolgt. Bereichsübergreifende Ziele und Maßnahmen tragen überdies dazu bei, die gemeinsame Vision mit Leben zu füllen.

¹⁷ Reinecke, Meike / von Bernstorff, Christiane / Stern, Tobias / Pahlke, Jette (2010): Interkulturelle Öffnung von drei Berliner JobCentern – der erfolgreiche Prozess einer interkulturellen Organisationsentwicklung. Im Internet unter: http://www.berlin.de/imperia/md/content/lb-integration-migration/publikationen/dokus/ikoe_jobcenter_bf.pdf?start&ts=1265623398&file=ikoe_jobcenter_bf.pdf

So hat's schon funktioniert

Auf Grundlage der Bestandsaufnahme wurde in der **Stadtbibliothek Friedrichshain-Kreuzberg** innerhalb einer kleinen Projektgruppe eine Checkliste mit den zentralen Aspekten interkultureller Öffnung entwickelt und eingeführt. Anhand dieser Checkliste konnten kurz-, mittel- und langfristige Ziele aufgestellt werden. Da die Liste im Team ausgefüllt wurde und zukünftig zur Überprüfung alle 2 Jahre ausgefüllt wird, bietet sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gleichzeitig auch Transparenz über den gesamten Projektverlauf und garantiert eine wiederkehrende Beschäftigung mit dem Thema.

In der **Ausländerbehörde** wurden anhand der vorgenommenen Ausgangsanalyse sowohl ein Projektplan erstellt als auch entsprechende Maßnahmen entwickelt. Die Festlegung von Zielen und Maßnahmen erfolgte durchweg kurzfristig. Dabei wurden die Erfahrungen, Kenntnisse und Ideen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv miteingebunden.

2.1.5 Umsetzung des Maßnahmenplans

05

Die Entwicklung und Umsetzung eines Maßnahmenplans stehen in enger Verbindung zueinander. Die Erfahrung hat gezeigt, dass sich häufig durch die Umsetzung wieder neue Ideen für mögliche Maßnahmen ergeben. Aber es kann umgekehrt auch sein, dass in der Theorie passend erscheinende Maßnahmen dann in der Praxis nicht umsetzbar sind. Grundsätzlich ist es allerdings wünschenswert, dass bereits ein Maßnahmenplan vorliegt, bevor mit der Umsetzung begonnen wird.

Entwickeln Sie Umsetzungspläne für die einzelnen Maßnahmen

Damit die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen erleichtert wird, hat es sich bewährt, für jede der anvisierten Maßnahmen einen Umsetzungsplan zu erstellen. Dieser sollte zum einen die Maßnahme umfassend beschreiben sowie zum anderen die notwendigen Schritte, Ressourcen und Verantwortlichkeiten bei der Umsetzung abbilden. Um später den Erfolg der Maßnahme bewerten zu können, empfiehlt es sich darüber hinaus, bereits an dieser Stelle Möglichkeiten zur Erfolgsmessung zu entwickeln. Das folgende Beispiel stellt exemplarisch dar, wie ein solcher Umsetzungsplan aussehen kann:¹⁸

Maßnahme	Mehrsprachiges Informationsmaterial zu Aufgaben und Arbeitsweise der Organisation
Kurzbeschreibung	Mehrsprachige Außendarstellung und Information zu Aufgaben und Arbeitsweise der Organisation für Menschen mit Migrationshintergrund zur Verfügung stellen
Ziel der Maßnahme	Erhöhung der Transparenz für die Kundinnen und Kunden
Notwendige Schritte bei der Umsetzung	<p>Schritt 1: Entwicklung von Informationsmaterial bzw. Entscheidung, welches vorhandene Informationsmaterial übersetzt werden soll</p> <p>Schritt 2: Übersetzen des Informationsmaterials</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ In welche Sprachen? ■ Wer übersetzt? ■ Vergabe des Auftrags <p>Schritt 3: Informationsmaterial vervielfältigen, auslegen und kommunizieren</p>
<p>Zeitliche Planung der Umsetzung</p> <p>Wann wird mit der Umsetzung begonnen?</p> <p>Wann sind Meilensteine erreicht?</p> <p>Wann ist die Umsetzung voraussichtlich abgeschlossen (bei fortlaufenden Projekten: Wann zeigt sich eine sichtbare Veränderung)?</p>	<p>Anstoß: März 2009</p> <p>Meilensteine:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklung von Informationsmaterial: April 2009 ■ Übersetzen des Informationsmaterials: September 2009 ■ Informationsmaterial vervielfältigen, auslegen und kommunizieren: November 2009 <p>Umsetzung abgeschlossen: Ende 2009</p>
Zeitliche Ressourcen	Entwicklung bzw. Sichtung des Informationsmaterials
Finanzielle Ressourcen	Kosten für Übersetzung Ggf. kann kostengünstig auf bestehende Projekte (bspw. Sprachmittler) zurückgegriffen werden
Verantwortlichkeit innerhalb der Organisation	Frau Mustermann
Weitere benötigte Unterstützung – durch wen?	Ggf. Sprachmittler
Möglichkeit zur Erfolgsmessung (Indikatoren)	Kundinnen und Kunden bringen alle notwendigen Dokumente mit; mündliche Information zu Aufgaben und Arbeitsweisen nimmt weniger Zeit in Anspruch;...

Hier eine andere Form der Systematisierung¹⁹:

Erstellung mehrsprachiger Flyer und Informationsblätter	
Verfolgte Ziele: Erreichen einer größeren Bekanntheit der Aufgaben und Ziele der Organisation bei fremdsprachigen Bevölkerungsgruppen	Auswirkungen bei Nichtausführung: Benachteiligung der Zielgruppe in deren gesundheitlicher, sozialer und beruflicher Entwicklung
Abhängigkeit von Maßnahmen/Bedingungen: Finden geeigneter Übersetzer für vorhandenes Informations-Faltblatt Recherche hinsichtlich bereits anderweitig existierenden Informationsmaterials	Verantwortlich: Frau Mustermann Beteiligt: Herr Mustermann Frau Musterfrau
Schritte zur Umsetzung: Sicherstellung der Finanzierung	
Start: 2009 Ende: 2009	

Entscheiden Sie am besten gemeinsam in der Arbeitsgruppe, welche Form der Maßnahmenkonkretisierung Sie effektiv bei der Umsetzung unterstützt.

Verteilen Sie Verantwortlichkeiten innerhalb der Projektgruppe

Es hat sich bewährt, zur weiteren Umsetzung der Maßnahmen konkrete Verantwortlichkeiten innerhalb der Projektgruppe zu verteilen. In der Regel zeigt sich schon bei der Maßnahmenentwicklung, dass bestimmte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besonderes Interesse an der einen oder anderen Maßnahme haben.

Wichtig: Die Verantwortung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters für eine Maßnahme bedeutet nicht, dass sie oder er alleinverantwortlich für die Umsetzung ist! Vielmehr sind sie als Personen zu verstehen, die gezielt die Umsetzung vorantreiben – bei Bedarf mit weiterer Unterstützung.

Nehmen Sie diese Verantwortlichkeiten mit in den Umsetzungsplan auf.

Identifizieren Sie weitere relevante Personen in Ihrer Organisation, die einzubinden sind

Die Arbeitsgruppe allein wird mit der Umsetzung des Maßnahmenplans möglicherweise überfordert sein. Dies gilt nicht nur für die notwendigen zeitlichen Ressourcen; vielmehr hat die Erfahrung gezeigt, dass für die Umsetzung in der Regel eine Reihe von Personen einbezogen werden muss – vom Hausmeister bis zur Geschäftsführerin. Der beschriebene Umsetzungsplan kann dabei helfen, frühzeitig weitere relevante Personen für die Maßnahmenumsetzung zu identifizieren und anzusprechen.

Um weitere Unterstützung innerhalb der Organisation zu gewinnen, ist es von besonderer Bedeutung, dass auch die Führungsebene ihren Willen zur Umsetzung kommuniziert. Allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern muss deutlich sein, dass die Maßnahmen von der Leitung gewollt sind und unterstützt werden. Durch dieses klare Signal wird die Ansprache weiterer Personen in der Organisation erheblich erleichtert.

¹⁹ Erarbeitet durch KPMG im Rahmen des Projektes „Prozessunterstützende interkulturelle Organisationsentwicklung im Gesundheitsamt Friedrichshain-Kreuzberg“.

Überlegen Sie, welche Formen der Unterstützung Externe erbringen können

Auch die Unterstützung durch Externe kann für die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen relevant sein. So kann z. B. durch die Zusammenarbeit mit Migrantenselbstorganisationen der Zugang zu Menschen mit Migrationshintergrund erleichtert werden. Aber: Achten Sie darauf, dass diese Zusammenarbeit auch für die Migrantenselbstorganisationen von Vorteil ist. Denn nur ein gegenseitiger Nutzen wird zu einer langfristigen vertrauensvollen Zusammenarbeit beitragen.

Vernetzen Sie sich mit anderen

Im Land Berlin wurden bereits verschiedene Projekte zur interkulturellen Öffnung umgesetzt. Zudem gibt es eine Reihe von Verwaltungen, die sich dem Thema eigenständig angenommen und eigene Maßnahmen entwickelt haben. Nutzen Sie diese bestehenden Erfahrungen anderer und profitieren Sie für Ihre Organisation vom bereits vorhandenen Wissen. Dafür können Sie beispielsweise Führungskräfte aus Organisationen, die schon einen interkulturellen Öffnungsprozess umgesetzt haben, zu einem Arbeitsgruppentreffen einladen. In diesem Rahmen können Fragen formuliert, Erfahrungen ausgetauscht, Probleme angesprochen und Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Häufig erhält man dabei gute und neue Anregungen, die innerhalb der eigenen Organisation so noch gar nicht angedacht wurden.

So hat's schon funktioniert

Im **Jobcenter Friedrichshain-Kreuzberg** gab es zum Beispiel einen Informationstag für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, bei dem in Form von Vorträgen, Workshops und Informationsständen über die besonderen Bedürfnisse von Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund sowie entsprechende Angebote für diese Zielgruppe informiert wurde. Dieser „Infotag“ wurde von der Projektgruppe betreut. Eine weitere Maßnahme war die Einführung unterschiedlicher Schulungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Jobcenters zu interkulturell relevanten Themen wie dem Aufenthaltsrecht. Der Bereich interkulturelle Sensibilisierung gehört inzwischen als fester Bestandteil zur Schulung für alle neu anfangenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Vermittlungspositionen.

Eine Maßnahme der **Ausländerbehörde** bestand darin, den Austausch bzw. die Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen zu intensivieren. Mit diesem Ziel wurden mehrere Workshops mit Migrantenvereinigungen durchgeführt, die zusätzlich auch zu mehr Transparenz und einer stärkeren Differenzierung in der gegenseitigen Wahrnehmung führten. Dieser Kontakt besteht nach wie vor. Weitere Maßnahmen, die auch nach Projektabschluss noch bestehen, sind zum einen im eigenen Haus eingeführte Beratungsstellen und zum anderen eine engere Vernetzung mit anderen öffentlichen Stellen (z. B. durch Hospitationen mit und in Jobcentern).

2.1.6 Sicherstellung der Nachhaltigkeit

06

Interkulturelle Organisationsentwicklung ist ein Prozess, der nicht innerhalb einer bestimmten Projektlaufzeit beendet sein wird. Durch die Entwicklung eines Maßnahmenplans und die Umsetzung einzelner Maßnahmen schaffen Sie ideale Voraussetzungen für die Weiterentwicklung in Ihrer Organisation: Der Maßnahmenplan gibt die strategische Ausrichtung vor und die Erfolge umgesetzter Maßnahmen motivieren zu weiteren Schritten. Dennoch ist interkulturelle Organisationsentwicklung auch nach einem guten Start in der Regel kein Selbstläufer, sondern bedarf der kontinuierlichen Planung und Steuerung.

Verstetigen Sie die Arbeitsgruppe

Ein vorrangiges Ziel muss sein, dass die Arbeitsgruppe dauerhaft weiterarbeiten kann. Nur mit dieser Perspektive wird gewährleistet, dass der beschrittene Weg tatsächlich fortgesetzt wird und die gesammelten Erfahrungen optimal genutzt werden. Ähnlich wie bei der Etablierung sind auch hier vor allem zwei Aspekte relevant:

- Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für weiteres Engagement in der Arbeitsgruppe
- Bereitstellung zeitlicher Ressourcen für das Engagement

Dabei gilt: Je besser der Prozess bisher gelaufen ist, desto einfacher ist die weitere Motivation.

Stellen Sie Ressourcen bereit, damit weitere Maßnahmen umgesetzt werden können

Auch der weiterführende Prozess einer interkulturellen Organisationsentwicklung wird nicht nur zeitliche, sondern ggf. auch finanzielle Ressourcen erfordern. Es wird immer wieder Maßnahmen geben, die nicht komplett kostenfrei umzusetzen sind. Der jeweilige Umsetzungsplan gibt Ihnen aber die Möglichkeit, eventuell entstehende Kosten bereits frühzeitig einzukalkulieren und dadurch die Umsetzung langfristig sicherzustellen.

Überprüfen Sie regelmäßig die Erfolge der Maßnahmen

Eine regelmäßige Überprüfung der Fortschritte bei der interkulturellen Organisationsentwicklung hat verschiedene Vorteile:

1. Sie stellen sicher, dass die unternommenen Anstrengungen tatsächlich die erwarteten Wirkungen bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Kundinnen und Kunden entfalten.
2. Sie können Erfolge sichtbar machen und für die Kommunikation nach innen wie nach außen nutzen.
3. Sie können weitere Ansatzpunkte für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Maßnahmen gewinnen.

Im Vorfeld der Überprüfung sollten zunächst Kriterien festgelegt werden, um den Erfolg einer Maßnahme bzw. der interkulturellen Organisationsentwicklung als Ganzes messen zu können. Die im Umsetzungsplan entwickelten Möglichkeiten zur Erfolgsmessung stellen hier eine sehr gute Unterstützung dar. Überlegen Sie sich frühzeitig, auf welche Weise Sie die dort entwickelten Indikatoren für Ihre Organisation erheben wollen. Ähnlich wie bei der Bestandsaufnahme bietet sich hier die Einbeziehung sowohl der Mitarbeiter- als auch der Kundensicht an.

Darüber hinaus können Sie auch eigene Instrumente zur Messung der Weiterentwicklung erarbeiten. Ein Beispiel ist die „Checkliste Interkulturelle Ausrichtung der Bibliothek“, die innerhalb des Projektes zur interkulturellen Öffnung der Stadtbibliothek Friedrichshain-Kreuzberg entwickelt wurde. Diese soll alle 3 Jahre eingesetzt werden, um die Fortschritte der Bibliothek abzubilden. Im Folgenden wird exemplarisch der Bereich „Angebot und Kunden“ dargestellt:²⁰

Abbildung 5: Auszug aus der „Checkliste Interkulturelle Ausrichtung der Bibliothek“

Angebot und Kunden	
Kriterien	Parameter bzw. Anmerkungen
Im Erwerbungsset der Bibliothek ist ein fester Prozentsatz für den Kauf von Materialien zu Bildungsthemen (u. a. zum Erlernen der deutschen Sprache) reserviert	a) Betrag absolut in € b) Höhe in % vom Gesamtetat
Im Erwerbungsset der Bibliothek ist ein fester Prozentsatz für den Kauf von Medien zu interkulturellen Themen (Integration, fremdsprachige Medien usw. für die unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen des Bezirks) reserviert	a) Betrag absolut in € b) Höhe in % vom Gesamtetat

²⁰ Die gesamte Checkliste kann abgerufen werden unter: http://www.bibliotheksportal.de/fileadmin/user_upload/content/themen/kunden/interkulturell/dateien/IK_Checkliste_Stadtbibliothek_Interkulturalit_t_12_2009.pdf

Alle Bevölkerungsgruppen unterschiedlicher Herkunft nehmen die Bibliothek entsprechend ihrem Anteil an der Bevölkerung in Anspruch	Höhe Anteil einzelner ethnischer Bevölkerungsgruppen an Gesamtbevölkerung im Vergleich zu Anteil dieser Gruppen an Gesamtkunden Alternativ (Gesamtsystem): Anzahl aller Bürger/-innen mit Migrationshintergrund im Vergleich zu Anzahl Gesamtkunden (gemäß Sozialstrukturatlas, Kundenmonitoring etc.)
Die Aufenthaltsräume sind für Angehörige aller betroffenen ethnischen Gruppen attraktiv	Merkmale benennen: – mehrsprachige Beschilderung – Gestaltung wie Kunst/Fotografien – ...
Die Programme der Bibliotheken unterstützen insbesondere den Erwerb der deutschen Sprache	Anzahl Veranstaltungen zur deutschen Sprachförderung absolut und in Relation zu Veranstaltungen gesamt: a) Kinder-/Jugendbibliotheken – Anzahl Teilnehmer/-innen gesamt im Vergleich zu Teilnehmerinnen/Teilnehmern mit Migrationshintergrund (in den speziell ausgerichteten Modulen: BilderBuchZeit, WortStark, WortStark/Schule, LeseZeit) – Gesamtanzahl Teilnehmer/-innen b) Erwachsenenbereich
Das Veranstaltungsangebot der Bibliothek greift interkulturelle Themen auf (Kinder, Jugendliche, Erwachsene)	Anzahl Veranstaltungen mit interkulturellen Themen absolut und in Relation zu Veranstaltungen gesamt a) innerhalb der Sprachförderung b) außerhalb der Sprachförderung
Ein Teil der Veranstaltungen der Kinderbibliotheken und der Bibliothek ist mehrsprachig	Anzahl mehrsprachige Veranstaltungen absolut und in Relation zu Veranstaltungen gesamt (in %)
In die Gestaltung des Angebotes der Bibliothek (Bestand, Veranstaltungen etc.) werden Migrantinnen/Migranten eingebunden	Form und Häufigkeit der Einbindung
Der mehr-/fremdsprachige Bestand der Bibliotheken richtet sich nach den Kundeninteressen	Höhe Ausleihquote dieser Bestände, differenziert nach Sprachgruppen

Die Entwicklung einer solchen Checkliste sollte als eigene Maßnahme in die Gesamtstrategie aufgenommen werden.

Feiern Sie Ihre Erfolge!

Teilen Sie Erfolge mit der Arbeitsgruppe und der gesamten Organisation. Dies kann beispielsweise durch die Veröffentlichung von Projektberichten in der Mitarbeiterzeitschrift oder die Veranstaltung eines „Interkulturellen Tages der offenen Tür“ erfolgen. Solche Aktivitäten bieten dann auch wieder positive Ansätze und Inhalte für die Öffentlichkeitsarbeit.

So hat's schon funktioniert

Im **Jobcenter Friedrichshain-Kreuzberg** wurde die Nachhaltigkeit des Projektes aufgrund von drei wesentlichen Faktoren sichergestellt: Das Projekt genoss einen sehr starken Rückhalt durch die Geschäftsführung, die ihre volle Unterstützung bei der Umsetzung bot. Die Projektumsetzung an sich erfolgte Schritt für Schritt, das heißt, die internen „Baustellen“ wurden in kleinen Etappen nacheinander bearbeitet. Diese Vorgehensweise sorgte für regelmäßige Erfolgserlebnisse, die dazu führten, dass die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über den gesamten Projektverlauf hinweg erhalten blieb. Diese Arbeitsgruppe trifft sich weiterhin und setzt die Gesamtstrategie sukzessive um.

Im **Gesundheitsamt Friedrichshain-Kreuzberg** trug die Projektgruppe wesentlich zur Nachhaltigkeit des Projektes bei. Die Gruppe bestand aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der verschiedensten Bereiche im Gesundheitsamt. Durch Projektgruppengespräche und Workshops fanden regelmäßig Rückkopplungen in den einzelnen Bereichen statt. Darüber hinaus kam es zu einem bereichsübergreifenden Erfahrungsaustausch. Dies gab den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch die Möglichkeit, eventuell vorhandene Unzufriedenheit zu äußern. Diese Arbeitsgruppe besteht weiterhin.

2.2. Die Rolle der Führungskraft innerhalb der interkulturellen Organisationsentwicklung

Ergänzend zu den einzelnen Schritten einer interkulturellen Organisationsentwicklung wurden in den Projekten auch zwei Aspekte deutlich, die „quer“ zu diesem Ablauf liegen: zum einen die Rolle der Führungskräfte und zum anderen der Umgang mit Widerständen.

Die Bedeutung der Führungskräfte im Rahmen einer interkulturellen Organisationsentwicklung kann nicht oft genug betont werden. Nur wenn die Führungskräfte auf den unterschiedlichen Hierarchiestufen den Prozess der interkulturellen Öffnung befürworten und aktiv unterstützen, können wirkungsvolle und nachhaltige Ergebnisse erzielt werden.

Als Führungskraft nehmen Sie dabei drei zentrale Rollen ein:

1. Als Führungskraft sind Sie Initiator und Motor!

Stoßen Sie den Prozess an

Als Führungskraft ist es Ihre Aufgabe, die Notwendigkeit der interkulturellen Öffnung für Ihre Organisation zu identifizieren und den Anstoß für den folgenden Prozess zu geben.

Bleiben Sie am Ball

Nachdem Sie erfolgreich den Anstoß für ein Projekt der interkulturellen Öffnung gegeben haben, ist es wichtig, dass Sie über die gesamte Projektlaufzeit am Ball bleiben. Informieren Sie regelmäßig über den aktuellen Stand des Projektes und stellen Sie sicher, dass das Projekt die gesteckten Ziele erreicht. Motivieren Sie die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter!

2. Als Führungskraft sind Sie aktiver Unterstützer!

Stellen Sie die benötigten Ressourcen bereit

Um ein Projekt zur interkulturellen Öffnung erfolgreich umzusetzen, werden unterschiedliche Ressourcen benötigt. Je nachdem, für welche Form der Umsetzung Sie sich entscheiden, müssen Sie die jeweiligen Ressourcen bereitstellen. Dies können sowohl finanzielle Mittel für die Unterstützung durch Externe sein als auch ausreichend zeitliche Ressourcen für die Umsetzung durch eigene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z. B. Arbeitsgruppentreffen während der Arbeitszeit, anteilige Freistellung des Projektleiters für die Projektlaufzeit etc.).

Unterstützen Sie die Arbeitsgruppe

Nehmen Sie immer wieder an Sitzungen der Arbeitsgruppe teil, um deutlich zu machen, dass Ihnen das Projekt wichtig ist. Falls Sie nicht an den Sitzungen teilnehmen können, sollten Sie die Arbeitsgruppe zumindest moralisch unterstützen, indem Sie z. B. aktiv für eine Teilnahme werben, Ergebnisse der Arbeitsgruppe aufgreifen und kommunizieren sowie nach innen und außen positiv über den Projektfortschritt berichten.

Geben Sie Rückendeckung

Teilweise begegnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einem Projekt zur interkulturellen Öffnung zunächst mit Widerstand und Ablehnung. Hier sollten Sie der Umsetzungsgruppe des Projektes in Ihrem Hause stets eindeutige Rückendeckung geben und ausdrücklich den Nutzen und die positiven Aspekte des Projektes kommunizieren.

Seien Sie offen für die Ideen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Auch wenn Sie persönlich schon eine recht klare Vorstellung davon haben, wie interkulturelle Öffnung in Ihrer Organisation aussehen sollte, greifen Sie auch die Ideen und Anregungen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf. Für sie ist es wichtig zu erleben, dass ein Projekt zur interkulturellen Organisationsentwicklung direkten Einfluss auf die Verbesserung ihrer konkreten Arbeitssituation hat.

3. Als Führungskraft sind Sie Vorbild!

Gehen Sie als gutes Beispiel voran

Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientieren sich an Ihnen, daher ist es von zentraler Bedeutung, dass Sie persönlich als gutes Beispiel vorangehen. Dies kann sich z. B. darin äußern, dass Sie als Erste/r an Schulungen zur interkulturellen Sensibilisierung teilnehmen oder Ideen der Projektgruppe als Pilotprojekt umsetzen.

Setzen Sie die Maßnahmen um

Stellen Sie sicher, dass vereinbarte Handlungsempfehlungen und Maßnahmen, die aus dem Projekt zur interkulturellen Organisationsentwicklung resultieren, in Ihrem Verantwortungsbereich zeitnah umgesetzt werden. Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über diese Veränderungen und überlegen Sie sich, wie Sie die Nachhaltigkeit unterstützen können (Controlling-Maßnahmen, Aufnahme in die Mitarbeitergespräche, TOP am Jour fixe etc.).

2.3 Umgang mit Widerständen im Prozess der interkulturellen Organisationsentwicklung

Im Prozess der interkulturellen Organisationsentwicklung können durchaus Widerstände bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auftreten. Es ist wichtig, diese Widerstände zu identifizieren und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren Bedenken ernst zu nehmen. Häufig resultieren Widerstände zu Beginn eines Projektes daraus, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Gefühl bekommen, durch die formulierte Notwendigkeit würde ihre bisherige Arbeitspraxis als „falsch“ entwertet und ihnen interkulturelle Handlungskompetenz abgesprochen.

Aussagen, die in diesem Zusammenhang zu hören sind, können sein:

- „Wie, das sollen wir jetzt noch zusätzlich machen? Wir haben doch ohnehin zu viel zu tun.“
- „Amtssprache ist doch Deutsch, wieso sollen wir uns denn noch zusätzliche Gedanken machen?“
- „Sollen die Migranten jetzt bevorzugt werden?“
- „Ich habe keinen Kundenkontakt, deswegen ist das für meine Arbeit nicht relevant.“

Als Führungskraft sollten Sie auf diese oder ähnliche Widerstände möglichst direkt und offen reagieren.

- Verdeutlichen Sie, dass der Prozess der interkulturellen Organisationsentwicklung auf der bisherigen Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufbaut
- Stellen Sie die Vorteile der interkulturellen Öffnung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heraus. Ziel der interkulturellen Öffnung ist es, Hilfestellungen zu entwickeln, die den konkreten Arbeitsalltag der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Umgang mit Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund erleichtern. Dies kann z. B. die Verbesserung der gegenseitigen Kommunikation umfassen oder die Reduzierung bzw. Entschärfung von Konfliktsituationen.
- Überlegen Sie sich bei Bedarf konkrete Beispiele anhand des Arbeitsalltags Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wie die interkulturelle Organisationsentwicklung zu einer spürbaren Entlastung oder Verbesserung der Arbeitsabläufe beitragen kann.
- Stellen Sie richtig, dass das Ziel der interkulturellen Öffnung nicht in einer bevorzugten Behandlung liegt, sondern alle Menschen die gleichen Chancen erhalten sollen. Dieser Anspruch bedeutet, dass am Ende eines Kontakts mit der Verwaltung für alle ein vergleichbares Ergebnis vorliegen sollte.
- Machen Sie deutlich, dass die interkulturelle Organisationsentwicklung eine notwendige Reaktion auf gesellschaftliche Veränderungen ist. Nur über die Anpassung des Verwaltungshandelns an diese interkulturell geprägte Realität können Bürgerorientierung und Chancengleichheit nachhaltig gewährleistet werden.

2.4 Ausblick

Die Berliner Bevölkerung zeichnet sich durch einen hohen Anteil an Menschen mit Migrationshintergrund aus. Sie sind gleichermaßen Kundinnen und Kunden der öffentlichen Verwaltung sowie Adressatinnen und Adressaten von politischen Entscheidungen. Angesichts des Anspruchs der Verwaltung, ihre Bürgerorientierung stetig zu verbessern und gleiche Chancen auf gesellschaftliche Teilhabe zu bieten, ist die Anpassung und Weiterentwicklung öffentlicher Dienstleistungen von besonderer Bedeutung. Der Prozess einer interkulturellen Organisationsentwicklung stellt in diesem Zusammenhang einen guten Weg dar, sich dieser Veränderung umfassend und aus unterschiedlichen Perspektiven zu stellen.

In den letzten Jahren wurden im Land Berlin bereits zahlreiche Projekte durchgeführt und gute Beispiele dafür erprobt, wie eine interkulturelle Organisationsentwicklung erfolgreich gestaltet werden kann. Die dort gesammelten Erfahrungen können auch von anderen Einheiten der Berliner Verwaltung genutzt werden, um Prozesse zur interkulturellen Öffnung anzustoßen und umzusetzen. Den Führungskräften kommt dabei eine besondere Rolle zu – als überzeugte Initiatoren, gute Vorbilder und verlässliche Förderer.

Zentrale Zielsetzung der vorliegenden Handreichung ist es, Sie als Führungskräfte der Berliner Verwaltung darin zu bestärken, Prozesse zur interkulturellen Öffnung in der eigenen Organisation anzustoßen. Wichtig war uns dabei, nicht nur den allgemeinen Prozess zu beschreiben, sondern konkrete Schritte und Instrumente darzustellen, die sich bereits in der Praxis bewährt haben. Diese sollen Sie dabei unterstützen, den Prozess so zu gestalten, dass er den individuellen Ausgangsbedingungen und Bedarfen Ihrer Organisation entspricht. Zusätzlich zu den hier dargestellten Erfolgsfaktoren und Hinweisen können Sie für die Gestaltung Ihres eigenen Projektes auch auf die umfangreichen Erfahrungen aus dem Team des Beauftragten für Integration und Migration zurückgreifen – die hier Verantwortlichen stehen Ihnen bei konkreten Fragen gern beratend zur Seite.

Wir hoffen, dass wir Ihnen mit dieser Handreichung Anregungen geben konnten, wie Sie nicht nur den Anforderungen des Partizipations- und Integrationsgesetzes gerecht werden, sondern vielmehr dazu beitragen können, die Berliner Verwaltung an die sich ändernden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen anzupassen. Nur mit diesem Engagement können Kundenorientierung und die Chance auf gleichberechtigte gesellschaftliche Teilhabe nachhaltig gesichert werden.

Impressum

Autorinnen:

Meike Reinecke
Christiane von Bernstorff

Rambøll Management Consulting GmbH
Saarbrücker Straße 20/21
10405 Berlin
Tel.: +49 (0)30 / 30 20 20-0
Fax: +49 (0)30 / 30 20 20-199
Internet: www.ramboll-management.de

Redaktion:

Silvia Machon, Doris Nahawandi

Herausgeber:

Der Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration
Potsdamer Straße 65
10785 Berlin
Tel.: 030 / 90 17 23 51
Fax: 030 / 90 17 23 20
E-Mail: Integrationsbeauftragter@intmig.berlin.de
Internet: www.integrationsbeauftragter.berlin.de

Finanziert durch:
Senatsverwaltung für Inneres und Sport
Verwaltungsmodernisierung im Land Berlin
Senatsprogramm „ServiceStadtBerlin“
Klosterstraße 47
10179 Berlin

Gestaltung:

Satzinform Christoph Holzki
Internet: www.satzinform.de

Druck:

AZ Druck und Datentechnik GmbH
Berlin
www.az-druck.de

Copyright

© 2011 Der Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration

Berlin, Dezember 2011

