



Interkulturelle Öffnung von drei Berliner JobCentern –

Der erfolgreiche Prozess
einer interkulturellen
Organisationsentwicklung

Interkulturelle Öffnung von drei Berliner JobCentern –

Der erfolgreiche Prozess
einer interkulturellen Organisationsentwicklung

**Interkulturelle Öffnung von drei Berliner JobCentern
– Bilanz eines Modellprojekts –**

Impressum

Autor/innen:

Meike Reinecke
Christiane von Bernstorff
Tobias Stern
Jette Pahlke

Rambøll Management Consulting GmbH
Saarbrücker Straße 20/21
10405 Berlin
Tel.: 030/30 20 20-0
Fax: 030/30 20 20-299
E-Mail: berlin@r-m.com
Internet: www.ramboll-management.de

Redaktion:

Silvia Machon

Korrekturen:

Jelena Krolo

Bildnachweis:

Der Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration (S. 4), JobCenter Tempelhof-Schöneberg (Titel, S. 24, 25), JobCenter Friedrichshain-Kreuzberg (Titel, S. 15, 22), JobCenter Lichtenberg (Titel, S. 23)

Herausgeber:

Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales
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

Gestaltung & Gesamtherstellung

Satzinform Christoph Holzki
E-Mail: info@satzinform.de
Internet: www.satzinform.de

Copyright © 2010 Der Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration

Berlin, Januar 2010

ISBN: 978-3-938352-45-8

Inhalt

1. Vorwort	4
2. Neue Herausforderungen brauchen ganzheitliche Lösungen: Hintergrund und Vorgehen im Projekt	5
2.1 Hintergrund des Projektes	5
2.2 Der methodische Ansatz: Die interkulturelle Balanced Scorecard als Grundlage einer ganzheitlichen Umsetzung	7
2.3 Arbeitsschritte im Projekt	11
2.3.1 Schritt Eins: Erstellung einer Expertise zur interkulturellen Kompetenz der JobCenter	11
2.3.2 Schritt zwei: Prozess der interkulturellen Organisationsentwicklung	11
2.3.3 Parallele Projektbestandteile zur Steigerung der Tragweite und des Erfolgs des Projektes	12
3. Einen strategischen Rahmen schaffen: Das Selbstverständnis der Strategien zur interkulturellen Öffnung	13
4. Die Strategien mit Leben füllen: die Angestoßenen und umgesetzten Maßnahmen zur Interkulturellen Öffnung	15
5. Zentrale Erfolgsfaktoren und Lernpunkte bei der Umsetzung	20
6. Die treibenden Kräfte: Der Prozess aus Sicht der Arbeitsgruppen zur interkulturellen Öffnung	22
6.1 JobCenter Friedrichshain-Kreuzberg	22
6.2 JobCenter Lichtenberg	23
6.3 JobCenter Tempelhof-Schöneberg	24
7. Der „Blick von oben“: Die Bewertung des Prozesses durch die Geschäftsführung der JobCenter	26
7.1 Herr Felisiak, JobCenter Friedrichshain-Kreuzberg: Der Blick unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientiert sich nun vielmehr an den Ressourcen statt an den Defiziten von Kundinnen und Kunden.	26
7.2 Frau Mouton, JobCenter Lichtenberg: Die Chance, sich mit anderen JobCentern über den Prozess der interkulturellen Öffnung auszutauschen, war für uns besonders wertvoll.	27
7.3 Frau Wagener, JobCenter Tempelhof-Schöneberg: Interkulturelle Öffnung ist bei uns ein selbstverständlicher Punkt bei allen Teamsitzungen geworden	28

1. Vorwort

Zum Hintergrund des Projekts



Der Arbeitsmarkt ist vielfach als Integrationsmotor beschrieben worden. Vor diesem Hintergrund stellt die schwierige Beschäftigungssituation in Berlin mit der überdurchschnittlichen Arbeitslosigkeit unter Migrantinnen und Migranten auch für die Integrationspolitik eine Herausforderung dar. Aus diesem Grund hat der Senat 2007 die Initiative zu einem interkulturellen Organisationsentwicklungsprozess in drei Berliner JobCentern ergriffen, dessen Ergebnis die vorliegende Broschüre darstellt.

Das Ziel der interkulturellen Öffnung besteht darin, dass alle Bürgerinnen und Bürger – unabhängig von ihrer Herkunft – einen gleichberechtigten Zugang zu den Leistungen von Verwaltungen und sozialen Diensten erhalten. Ich verstehe interkulturelle Öffnung als einen Reformprozess, der in allen Verwaltungen und Behörden ansetzt und der der geänderten Zusammensetzung unserer Bevölkerung mit ihrer gewachsenen Vielfalt Rechnung trägt. Es ist diese Vielfalt, die Berlin zu einer attraktiven Metropole macht und die gleichzeitig Änderungen in unserem Verwaltungshandeln bedingt.

Worin solche Änderungen genau bestehen, verdeutlichen die Strategien, die die drei JobCenter in den letzten zwei Jahren entwickelt haben, zum Beispiel

- die Bereitstellung von Informationen zu Aufgaben und Arbeitsweise der JobCenter für Menschen mit Migrationshintergrund;
- die Einführung eines Controlling, das die Vermittlung von Migrantinnen und Migranten in Beschäftigung und Qualifizierungen aufzeigt;
- die Überprüfung, ob es im Vermittlungsprozess zu Diskriminierungen kommt, und die wirksame Prävention dagegen;
- die Verbesserung interkultureller Kompetenz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, damit sie adäquat auf die Belange von Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund eingehen können und
- die Einstellung von mehrsprachigen Personen mit Migrationshintergrund.

Wichtig erscheint mir, dass sich die JobCenter im Laufe des Projekts immer weiter mit dem Ziel der interkulturellen Öffnung identifiziert haben. In den JobCentern haben sich Arbeitsgruppen gebildet, die die Veränderungen jeweils umgesetzt haben. So konnte interkulturelle Öffnung als eine langfristige Aufgabe der Behörden selbst wahrgenommen werden, die nicht mit dem Ende des Projekts enden kann.

Dies ist gerade zum gegenwärtigen Zeitpunkt wichtig, da eine grundlegende Änderung der Organisation der JobCenter ansteht. Die vorgesehene Trennung der Aufgaben der Bundesagentur für Arbeit (z.B. Arbeitsvermittlung) von jenen der Kommunen (z.B. Grundsicherung) wird die Abläufe in der Behörde komplizierter gestalten. Das gilt zwar im Prinzip für alle Bürgerinnen und Bürger, trifft aber erfahrungsgemäß Personen besonders, die über weniger Kompetenz im Umgang mit deutscher Bürokratie verfügen.

Insofern erfordern die anstehenden Änderungen verstärkte Anstrengungen zur interkulturellen Öffnung der Behörde. Denn es ist dafür Sorge zu tragen, dass die Zielgruppe der Migrantinnen und Migranten im Zuge der Änderungen nicht aus dem Blick gerät.

Zudem halte ich es für entscheidend, dass die Erfahrungen, die die drei am Modellprojekt beteiligten JobCenter hier dokumentieren, in den anderen Berliner JobCentern fruchtbar gemacht werden. Die Aufgabe, diesen Transfer zu sichern, hat die Regionaldirektion Berlin-Brandenburg der Bundesagentur für Arbeit übernommen. Wir werden sie dabei gern unterstützen.

Günter Piening

Beauftragter des Senats von Berlin für Integration und Migration

2. Neue Herausforderungen brauchen ganzheitliche Lösungen: Hintergrund und Vorgehen im Projekt

2.1 Hintergrund des Projektes

Personen mit Migrationshintergrund bilden einen wachsenden Anteil an der Gesamtbevölkerung in der Bundesrepublik. In Berlin haben laut Mikrozensus 863.527 Personen einen Migrationshintergrund, was einem Anteil von 25,7 Prozent entspricht.¹ Diese Vielfalt bringt Chancen, aber auch Herausforderungen an die Gesellschaft und ihre Institutionen mit sich. Wirtschaft und Verwaltung müssen sich auf Kundinnen und Kunden sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem anderen kulturellen und sprachlichen Hintergrund einstellen.

Das Land Berlin hat, der auch im bundesweiten Vergleich sehr hohen Quote an Menschen mit Migrationshintergrund und den damit verbundenen Herausforderungen und Chancen, durch ein bereits im Jahr 2005 erstmalig formuliertes und im Jahr 2006 weiterentwickeltes Integrationskonzept Rechnung getragen, welches Handlungsfelder, Ziele und Leitprojekte für die Legislaturperiode bis 2011 umfasst.² Diese Strategien betreffen u. a. die Bereiche Arbeitsmarkt³ und Verwaltung.⁴ Einen zentralen Stellenwert erfährt hier die „interkulturelle Öffnung“ der Verwaltung, womit das Einlassen und das Anpassen der Verwaltungen an die Anforderungen, die sich einer Kommune in einer durch Vielfalt geprägten Gesellschaft stellen, gemeint ist. Die diesbezügliche Strategie des Senats ist vor dem Hintergrund formuliert, dass eine erfolgreiche Integrationspolitik auch beinhaltet, Migrantinnen und Migranten in das staatliche System sozialer Versorgung und Unterstützung einzubeziehen und ihnen hier die gleichen Chancen auf Teilhabe zu bieten. Dies setzt voraus, dass die allgemeinen Dienste und Einrichtungen für alle Bürgerinnen und Bürger gleichermaßen zugänglich sind und eine, im Vergleich zu heute, stärkere Kundenorientierung gegenüber Migrantinnen und Migranten entwickeln. Denn für eine gelingende Integration von Migrantinnen und Migranten muss sich die Gesellschaft als Ganzes „interkulturell öffnen“. Das heißt, dass nicht nur die Bevölkerung offen sein muss, sondern gerade auch die politisch-administrativen Systeme eine entsprechende Vorbildfunktion übernehmen müssen.

Trotz positiver Entwicklungen in den letzten Jahren gibt es aufgrund sprachlicher und kulturell bedingter Verständigungsschwierigkeiten für Migrantinnen und Migranten immer noch deutliche Zugangsbarrieren bei Verwaltungen und sozialen Diensten. Eine erfolgreiche „interkulturelle Öffnung“ könnte dazu beitragen, die Zugangschancen von Migrantinnen und Migranten zu Behörden, Diensten und Einrichtungen und gleichwertiger Versorgungsqualität zu verbessern.

In Bezug auf die Arbeitsverwaltung wurde diesem Anspruch durch das im Integrationskonzept verankerte „Leitprojekt 2C – Interkulturelle Öffnung der JobCenter“⁵ Rechnung getragen. Das Projekt stützt sich auf die Erfahrung, dass die Verbesserung der interkulturellen Kompetenz der Arbeitsmarktakteure eine wichtige Voraussetzung bildet, um Migrantinnen und Migranten zu erreichen und deren Chance auf Integration in den Arbeitsmarkt zu erhöhen. Gleichzeitig trägt das Projekt den großen Herausforderungen Rechnung, die sich für diese Zielgruppe auf dem Arbeitsmarkt stellen. So sind Ausländerinnen und Ausländer in Berlin, wie in der Bundesrepublik insgesamt, überproportional häufig von Arbeitslosigkeit betroffen: Lag im November 2009 die Arbeitslosenquote in Berlin insgesamt bei 13,4 Prozent, so betrug sie bei Ausländerinnen und Ausländern 25,9 Prozent.⁶

1 Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2008): Zeitschrift für amtliche Statistik Berlin Brandenburg, 3/2008. In die Gruppe der „Menschen mit Migrationshintergrund“ fallen nach der im Mikrozensus von 2005 benutzten Definition sowohl „Ausländer“, also Personen ohne deutsche Staatsbürgerschaft, als auch „zugewanderte Personen mit deutscher Staatsbürgerschaft“, wie z.B. Spätaussiedlerinnen und Spätaussiedler, eingebürgerte Zuwanderinnen und Zuwanderer sowie Migrantinnen und Migranten, die in Deutschland geboren sind, bei denen aber zumindest ein Elternteil zugewandert ist.

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

3 Kapitel 3.2.: „Integration durch Teilnahme am Erwerbsleben – Migrant/-innen in der Ausbildung, auf dem Arbeitsmarkt und als Unternehmer/-innen“

4 Kapitel 3.5.: „Integration durch interkulturelle Öffnung“

5 Kapitel 3.2., Handlungsfeld II: Integration von Migrant/-innen in den Arbeitsmarkt.

6 Bundesagentur für Arbeit: Arbeitslose nach Rechtskreisen, Deutschland nach Ländern, November 2009. Auf Bundesebene lag die Arbeitslosenquote bei insgesamt 7,6 Prozent, unter Ausländerinnen und Ausländern lag sie bei 16 Prozent.

Vor diesem Hintergrund wurde Rambøll Management Consulting im Herbst 2007 von dem Beauftragten des Senats von Berlin für Integration und Migration, mit der Erstellung einer Expertise zum Thema „Interkulturelle Kompetenz der JobCenter“ sowie der interkulturellen Organisationsentwicklung in drei Berliner JobCentern beauftragt. In Zusammenarbeit mit den JobCentern Friedrichshain-Kreuzberg, Lichtenberg und Tempelhof-Schöneberg wurden bis Ende 2008 individuelle Strategien für die interkulturelle Öffnung dieser erstellt und somit ein nachhaltiger Prozess der interkulturellen Öffnung der Arbeitsverwaltung angestoßen. Im Jahr 2009 wurde dieser erfolgreiche Prozess fortgeführt, indem die JobCenter bei der Umsetzung der Maßnahmen und der weiteren Ausgestaltung der Strategien begleitet wurden.

Zum heutigen Zeitpunkt kann das Projekt bereits auf einige Erfolge zurückblicken:

Interkulturelle Öffnung ist strategisch verankert

Alle drei JobCenter haben individuelle Strategien zur interkulturellen Öffnung entwickelt, die die kurz-, mittel- und langfristig anzugehenden Schritte der interkulturellen Öffnung in den verschiedenen Dimensionen der „interkulturellen Balanced Scorecard“ beschreiben. Diese Strategien werden als „lebendige Struktur“ betrachtet und entsprechend stetig weiterentwickelt und ergänzt.

Interkulturelle Öffnung ist für Kundinnen und Kunden sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sichtbar und erfahrbar

In den drei JobCentern wurden inzwischen etwa 70 Maßnahmen umgesetzt. Hierzu gehören neue Wege bei Informationsvermittlung und Wissensmanagement sowohl für Kundinnen und Kunden als auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das Eingehen von neuen Kooperationen mit Migrationsberatungsstellen oder die Schaffung neuer Funktionen und Aufgabenbereiche.

Interkulturelle Öffnung wird in den JobCentern gelebt

Die Arbeitsgruppen zur interkulturellen Öffnung sind innerhalb der JobCenter nachhaltig institutionalisiert. Es können immer wieder neue interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Teilnahme gewonnen werden.

2.2 Der methodische Ansatz: Die interkulturelle Balanced Scorecard als Grundlage einer ganzheitlichen Umsetzung

Insgesamt beziehen sich die interkulturelle Öffnung einer Organisation und die entsprechenden Vorkehrungen und Handlungsansätze sowohl auf die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch auf die Organisation als Ganzes. In Bezug auf die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind u. a. interkulturelle Sensibilität und Kompetenz und die Möglichkeit zur sprachlichen Verständigung zu nennen. Dabei können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die selber einen Migrationshintergrund haben, eine wichtige Rolle spielen. Um die geforderten Schlüsselqualifikationen zu erreichen und eine den Anforderungen entsprechende Personalpolitik zu betreiben, ist ein interkulturelles Personalmanagement von zentraler Bedeutung, in dem neben der Einstellungspolitik auch auf das Angebot und die tatsächliche Nutzung von Fortbildungen geachtet wird. Auf übergeordneter Ebene gilt es zudem, im Rahmen des Organisationsmanagements, die interkulturelle Öffnung der Organisation als Ganzes voranzutreiben, bei Maßnahme- und Programmgestaltung, Zuständigkeitsregelungen, Zielvereinbarungen oder Qualitätsmanagement zu berücksichtigen und auf allen Ebenen als Führungsaufgabe zu verankern.

Im Rahmen der Vorbereitung des Projektes ist deutlich geworden, dass der Fokus bei der interkulturellen Öffnung der Verwaltung bislang vor allem auf Fortbildungen zur interkulturellen Sensibilisierung lag, was zweifelsohne ein wichtiger Bestandteil ist, um die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verbessern. Allerdings kann der Weg zu einer interkulturell offenen Verwaltung nur durch einen ganzheitlichen Ansatz und den Prozess einer interkulturellen Organisationsentwicklung erreicht werden, der mehrere Dimensionen gleichzeitig erfasst. Vor diesem Hintergrund hat Rambøll Management Consulting eine „interkulturelle Balanced Scorecard“ entwickelt, die die vier Dimensionen Kundenperspektive, Prozessperspektive, Lernen und Wachsen, Finanz- und Monitoringperspektive berücksichtigt. Damit wird eine umfassende Betrachtungsweise garantiert und gewährleistet, dass den individuellen Gegebenheiten und Herausforderungen einer Organisation, und hier: der Arbeitsverwaltung, (z. B. hinsichtlich Aufgaben, Kunden, etablierten Prozessen, Mitarbeiterstruktur oder Ressourcen) Rechnung getragen wird.

Die Maßnahmen und Anstrengungen in den vier Dimensionen sollen gemeinsam dazu beitragen, dass die Verwaltung ihre Leistungen für Personen mit Migrationshintergrund verbessert. Darüber hinaus ist auch die integrationspolitische Außenwirkung zu beachten, also die Frage, wie sich die Verwaltung nach außen hin darstellt und verdeutlichen kann, dass sie sich der Bedeutung interkultureller Aspekte bewusst ist.



Abbildung: Konzept zur interkulturellen Öffnung (interkulturelle Balanced Scorecard)

Im Folgenden werden die Ziele und der Fokus innerhalb der vier Dimensionen kurz dargestellt sowie Beispiele beschrieben, die der exemplarischen Illustrierung dienen.⁷ Innerhalb der Dimensionen wird dabei auf die folgenden Aspekte und mögliche Aktivitäten fokussiert:

In der „**Kundenperspektive**“ liegt der Fokus auf den Formen der Ansprache der Kundinnen und Kunden sowie der Erfassung von deren Zufriedenheit. Ziel ist es, dass Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund den gleichen Informationsstand über sowie Zugang zu Leistungen erhalten und auch die Möglichkeit bekommen, diese zu bewerten. Dies geschieht einerseits durch die gezielte Ansprache der Kundinnen und Kunden, bspw. in Form mehrsprachiger Informationsmaterialien und Hinweisschilder. Hierdurch kann zum einen erreicht werden, dass Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund mehr Wissen über Arbeitsweise und Aufgabe des JobCenters erhalten oder alle notwendigen Unterlagen für ihren Antrag dabei haben. Zum anderen wird auch die Orientierung innerhalb des JobCenters erleichtert und bereits zu Beginn eine positive Atmosphäre erzeugt. Dabei geht es nicht darum, von der „Amtssprache Deutsch“ Abstand zunehmen. Vielmehr müssen, um das Prinzip des „Förderns und Forderns“ umsetzen zu können, zunächst die Barrieren im Zugang zum JobCenter gesenkt und das Wissen um die eigenen Rechte und Pflichten erhöht werden.

Es wurde davon berichtet, dass insbesondere Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund immer wieder dadurch auffallen, dass sie nicht die richtigen bzw. nur unvollständige Unterlagen zu einem Termin mitbringen. Bei Rückfragen wurde deutlich, dass vielfach Unwissenheit darüber herrscht, welche Unterlagen mitgebracht werden müssen, da die entsprechenden Informationen nur in deutscher Sprache vorliegen.

Ebenfalls wichtig in der Dimension „**Kunden**“ ist die Erfassung der Erwartungen, um die Leistungen für Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund kontinuierlich zu verbessern. Dieses kann zum einen über Kundenbefragungen erfolgen, aber auch die Einbeziehung von Migrationsberatungsstellen kann hier wertvolle Hinweise liefern. Ein weiterer Aspekt stellt überdies die sprachliche Öffnung des Beschwerdemanagements dar, so dass auch Kundinnen und Kunden ohne fließende Deutschkenntnisse die Möglichkeit erhalten, ihre Erlebnisse und Erwartungen zu äußern.

Bei der Dimension „**Prozesse**“ geht es in erster Linie um die Überprüfung von bestehenden Verfahren, bspw. zur Kompetenzfeststellung, Instrumentenauswahl oder Sprachstandserhebung, bezüglich ihrer Passgenauigkeit für Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund. Denn nicht immer sind Prozesse in Verwaltungen so gestaltet, dass sie tatsächlich Chancengleichheit für alle bedeuten. Insofern liegt der Fokus in dieser Dimension auf die Gewährleistung, dass die Verfahren mit dem gleichen Ergebnis für alle Kundinnen und Kunden durchlaufen werden können: Das bedeutet nicht Gleichbehandlung um jeden Preis, sondern Ermöglichung von Chancengleichheit. Auch vor dem Hintergrund des Anspruchs stärker auf die Potenziale von Menschen mit Migrationshintergrund zu achten und weniger deren Defizite hervorzuheben, ist es notwendig, Prozesse so zu gestalten, dass vorhandene Ressourcen tatsächlich ermittelt und für die Arbeitsvermittlung nutzbar gemacht werden können.

⁷ Diese Beispiele wurden im Rahmen der Workshops mit den Arbeitsgruppen aufgenommen.

In Bezug auf das Profiling wurde von der Schwierigkeit berichtet, dass ausländische Abschlüsse in Deutschland vielfach nicht anerkannt sind. Im schlimmsten Fall muss hier wieder „kein Abschluss“ angegeben werden, was die Vermittlung des Kunden deutlich erschwert. Ferner kann aber auch die Nachfrage von Unternehmen nach Fachkräften nicht gedeckt werden, obwohl die Migrantinnen bzw. Migranten möglicherweise über die gesuchten Fähigkeiten verfügen. Dementsprechend wäre es wichtig, das Profiling so anzupassen, dass die vorhandenen Kompetenzen der Kundinnen und Kunden tatsächlich abgebildet und für den weiteren Prozess der Arbeitsvermittlung genutzt werden können.

Dabei sind Prozesse in der Verwaltung häufig standardisiert und die zeitlichen Ressourcen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vielfach begrenzt, was ein Eingehen auf individuelle Stärken und Schwächen von Kundinnen und Kunden erschwert. Kooperationen mit externen Akteuren, wie bspw. mit Migrationsfachdiensten, die dann die sprachlichen Kompetenzen und die Zeit haben, um ein ausführliches Profiling mit den Kundinnen und Kunden zu machen, können hier unterstützen.

Die Dimension **„Lernen und Wachsen“** stellt die Aspekte Personalentwicklung, Personalpolitik sowie Wissensmanagement in den Mittelpunkt. Dabei geht es zunächst um die Schaffung einer interkulturell kompetenten und an Vielfalt ausgerichteten Mitarbeiterschaft. Dieses kann zum einen durch interkulturelle Trainings oder den Einsatz von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren erreicht werden. Zum anderen spielen hier auch die Überprüfung und ggf. Veränderung der Einstellungspraxis und die Schaffung von neuen Funktionen eine Rolle. Im Bereich des Wissensmanagements steht insbesondere der verbesserte Austausch über Angebote für Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund sowohl innerhalb als auch außerhalb der Arbeitsverwaltung im Fokus. So gibt es bereits eine Reihe von Angeboten für Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund, um die Vermittlungschancen der Zielgruppe zu erhöhen, wie bspw. Integrationskurse oder spezielle Beratungsangebote, die allerdings innerhalb der Organisation nicht durchgängig bekannt sind. Das Wissen um diese Angebote würde dem Personal eine Hilfestellung dafür geben, (noch) besser auf die Zielgruppe eingehen zu können.

In Gesprächen zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Organisation ist deutlich geworden, dass es ein sehr unterschiedliches Wissen über Angebote zur Beratung und Qualifizierung von Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund gibt und die Angebote in sehr unterschiedlichem Maß genutzt werden. Dies liegt aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht zuletzt darin begründet, dass die Informationen nicht gebündelt vorliegen und daher schwer zugänglich sind. Sinnvoll erscheint eine zentrale Plattform, auf der diese Angebote dargestellt werden und die für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzbar ist.

Im Fokus der Dimension **„Finanzen und Monitoring“** steht die Überprüfung der bestehenden Angebote hinsichtlich ihrer Wirksamkeit für Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund. Bei der Wirkungsmessung geht es insbesondere darum, zu überprüfen, inwieweit die eingesetzten Maßnahmen bei Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund den gleichen Nutzen haben wie bei jenen ohne Migrationshintergrund.

Aktuell ist für die Fallmanagerinnen und Fallmanager häufig nicht klar, ob die eingesetzten Maßnahmen auch bei Menschen mit Migrationshintergrund den erwünschten Erfolg bringen. So wird in den Maßnahmenevaluationen, wenn überhaupt, nur nach Staatsbürgerschaft unterschieden, d. h. Migrantinnen und Migranten mit deutscher Staatsbürgerschaft werden nicht erfasst. Somit ist nicht nachzuvollziehen, inwieweit die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die eine Maßnahme nicht erfolgreich beendet haben, Menschen mit Migrationshintergrund waren, geschweige denn zu ermitteln, welches die Gründe hierfür waren.

Falls hierdurch deutlich wird, dass der gleichberechtigte Zugang sowie die gleichberechtigte Teilnahme und Maßnahmen Erfolg von Personen mit Migrationshintergrund an allgemeinen Angeboten nicht gegeben ist, muss zum einen überlegt werden, inwieweit es einer Neudefinition der Ziele und Indikatoren im Hinblick auf Personen mit Migrationshintergrund bedarf, damit diese eine realistische Steuerungswirkung haben können. Zum anderen kann auch die Anpassung von Maßnahmen oder die Bereitstellung von Finanzmitteln für Modellprojekte und/oder Sondermaßnahmen für Menschen mit Migrationshintergrund ein wichtiger Schritt dafür sein, deren Chancen auf Maßnahmen teilnahme und -erfolg zu erhöhen und gleichzeitig den Mitteleinsatz hinsichtlich der erzielten Wirkungen zu optimieren. Voraussetzung für solche Anpassungen ist die Erarbeitung von Controlling- und Monitoringstrategien, die eine Auswertung nach Migrationshintergrund erlauben.

2.3. Arbeitsschritte im Projekt

2.3.1 Schritt Eins: Erstellung einer Expertise zur interkulturellen Kompetenz der JobCenter

Das Projekt zur interkulturellen Öffnung von drei Berliner JobCentern bestand aus zwei Teilen. Im ersten Teil des Projekts wurde eine Expertise über die „Interkulturelle Kompetenz der JobCenter“ erstellt. Diese Expertise umfasst sowohl die Erhebung der bisherigen Aktivitäten zur interkulturellen Öffnung in den JobCentern als auch die Erfassung der Erfahrungen und Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die bundesweite Identifizierung und Beschreibung von guten Beispielen für interkulturelle Öffnung in der Arbeitsverwaltung.⁸

Zur Beschreibung des **Status quo** wurden dabei zunächst *Interviews mit den Führungskräften der JobCenter* (Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer, Bereichsleiterinnen und Bereichsleiter sowie den Beauftragten für Chancengleichheit) durchgeführt. Die **Kundenperspektive** wurde mittels 77 *persönlicher Interviews mit Personen mit und ohne Migrationshintergrund* in den drei JobCentern erhoben. Die hier gewonnenen Erkenntnisse wurden dann in einem *Workshop mit Migrantenverbänden und Migrationsberatungsstellen* aus den drei Bezirken reflektiert und durch das Wissen und die Aussagen dieser Akteure ergänzt. Die **Mitarbeiterperspektive** wurde über eine repräsentative, online durchgeführte *Mitarbeiterbefragung* in den drei JobCentern erfasst, an der insgesamt ein Viertel (24,8 Prozent) aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilgenommen haben. Zur Verortung im Gesamtkontext bundesweiter Aktivitäten und Initiativen zur interkulturellen Öffnung von Organisationen wurden zusätzlich umfangreiche Recherchearbeiten sowie **Best-Practice Interviews** mit Arbeitsagenturen und Verwaltungen durchgeführt.

2.3.1 Schritt Eins: Erstellung einer Expertise zur interkulturellen Kompetenz der JobCenter

Den zweiten Teil des Projektes bildete der Prozess der interkulturellen Organisationsentwicklung, in dessen Rahmen die drei ausgewählten JobCenter durch Rambøll Management Consulting bei der Entwicklung von Strategien zur interkulturellen Öffnung und der Umsetzung konkreter Maßnahmen begleitet wurden. Zentrales Element war dabei die Bildung einer Arbeitsgruppe, die im weiteren Verlauf des Projektes maßgeblich den Prozess der interkulturellen Öffnung in den JobCentern vorangetrieben hat. Diese Arbeitsgruppe war mit Mitgliedern aus verschiedenen Hierarchieebenen und Bereichen besetzt. Neben den Beauftragten für Chancengleichheit waren auch die Geschäftsführung, Bereichsleiterinnen und Bereichsleiter, Teamleiterinnen und Teamleiter sowie weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Bereichen Eingangszone, Leistungsgewährung, Arbeitsvermittlung und Fallmanagement in der Arbeitsgruppe vertreten. Im Fokus des Prozesses stand dabei die Entwicklung von Strategien zur interkulturellen Öffnung der einzelnen JobCenter. Die entwickelten beinhalten konkrete Einzelmaßnahmen zur interkulturellen Öffnung. Die interkulturelle Balanced Scorecard diente auch hier als Strukturierung der Ansätze.

2.3.3 Parallele Projektbestandteile zur Steigerung der Tragweite und des Erfolgs des Projektes

Während der gesamten Projektlaufzeit gab es darüber hinaus flankierende Projektbestandteile, um den Erfolg und die Tragweite der Projektergebnisse weiter zu steigern. Hierzu gehörte zunächst die Etablierung eines **politischen Begleitgremiums** zur Aufarbeitung der Ergebnisse und zur Reflexion von Transfermöglichkeiten unter Schirmherrschaft des Beauftragten des Senats von Berlin für Integration und Migration. In diesem Beirat waren überdies Vertreterinnen und Vertreter der Senatsverwaltung aus dem Bereich Integration und Arbeit, die Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer der

⁸ Diese findet sich im Internet unter: [http://www.ramboll-management.de/news/~media/Files/RM/DE/Expertise zur Interkulturellen Oeffnung Mai08.ashx](http://www.ramboll-management.de/news/~media/Files/RM/DE/Expertise%20zur%20Interkulturellen%20Oeffnung%20Mai08.ashx)

drei JobCenter, deren Beauftragte für Chancengleichheit der drei JobCenter, Vertreterinnen und Vertreter der Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit, der zuständigen Stadträtinnen bzw. Stadträte sowie Beauftragte für Migrationsangelegenheiten der beteiligten drei Bezirke beteiligt.

Ergänzend zu den Arbeitsgruppen zur interkulturellen Öffnung wurde überdies durch den Bund gegen ethnische Diskriminierung in der Bundesrepublik Deutschland, BDB e. V., jeweils zweitägige **Schulungen zur interkulturellen Sensibilisierung** für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der JobCenter durchgeführt. An diesen Schulungen haben ca. 80 Personen aus den drei JobCentern teilgenommen, die aus verschiedenen Arbeitsbereichen und Hierarchieebenen kamen, wobei der Fokus auf der mittleren Führungsebene, also bei Teamleiterinnen und Teamleitern lag. Ziel der Schulungen war es, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer für das Thema und den Umgang mit Menschen mit Migrationshintergrund im Arbeitsalltag zu sensibilisieren. Durch die Konzentration der Ebene der Teamleiterinnen und Teamleitern sollten in erster Linie Personen geschult werden, deren Verhalten einen Vorbildcharakter für andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat.

Zur kritischen Reflexion der Projektergebnisse aus Sicht der Kundinnen und Kunden der JobCenter wurden drei **Konsultationsveranstaltungen mit Vertreterinnen und Vertretern von Migrantenverbänden und Migrationsberatungsstellen** durchgeführt. Dabei wurden die Ergebnisse der Expertise sowie der Arbeit der Arbeitsgruppen vorgestellt, diskutiert und auf ihre Ergebnisse hinsichtlich die Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund reflektiert. Diese Treffen sollten das gegenseitige Verständnis der Arbeit vertiefen und somit die Zusammenarbeit verbessern.

3. Einen strategischen Rahmen schaffen: Das Selbstverständnis der Strategien zur interkulturellen Öffnung

Alle drei JobCenter haben im Rahmen des Projektes individuelle, an ihren Voraussetzungen und Bedarfen ausgerichtete Strategien zur interkulturellen Öffnung erarbeitet und stetig weiter entwickelt. Kern dieser Strategien stellen die tatsächlichen Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung dar, durch die interkulturelle Öffnung sichtbar und erfahrbar wird. Die Formulierung eines Leitgedankens sowie von übergeordneten strategischen Zielen, die kurz-, mittel- und langfristig erreicht werden sollen, stellen dabei einen wichtigen Orientierungspunkt für die spätere Umsetzung dar. Alle drei JobCenter haben eine solche „Präambel“ in ihre Strategien integriert.

Der **grundsätzliche Leitgedanke** wird von einem JobCenter folgendermaßen formuliert:

„In unserem Bezirk leben und arbeiten Menschen aus allen 5 Kontinenten. Ihre kulturelle Identität und ihre Zugangsvoraussetzungen zum Arbeitsmarkt sind höchst unterschiedlich. Es bedarf daher einer Gesamtstrategie zur interkulturellen Öffnung des JobCenters, um gezielt und bedarfsgerecht Menschen mit Migrationshintergrund zu „fördern und zu fordern“. Es ist Aufgabe des JobCenters, auf formelle und informelle Sachverhalte einzugehen und Kunden/Kundinnen entsprechend ihren Fähigkeiten und Kompetenzen zu fördern. Chancengleichheit bedeutet nicht „gleiche Behandlung um jeden Preis“ und interkulturelle Öffnung bedeutet auch keine Bevorzugung einer Gruppe, sondern im Hinblick auf eine Integration ins Arbeitsleben „individuell abgestimmte Hilfen anzubieten, die gleiche Zugangsmöglichkeiten eröffnen“.

Durch eine Ausformulierung von **kurz-, mittel- und langfristigen Zielen** wird somit der strategische „Fahrplan“ für die interkulturelle Öffnung vorgegeben. Dieser ist je nach Schwerpunktsetzung der JobCenter bei ihrer Interkulturellen Öffnung unterschiedlich gestaltet:

So formuliert ein JobCenter die zeitlichen Ziele wie folgt:

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

- 1. Kurzfristig (bis Anfang 2009) soll dabei der Fokus auf der Verbesserung der Kommunikation mit und der Information der Zielgruppe gerichtet werden.*
- 2. Mittelfristig (bis Anfang 2010) werden wir Schwerpunkte auf die vertiefte und verbesserte Zusammenarbeit zwischen dem JobCenter und den Verbänden sowie der 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.“*

Ein anderes JobCenter hat die Erarbeitung der kurz-, mittel- und langfristigen Ziele bereits dafür genutzt, die hierfür notwendigen Aktivitäten zu beschreiben:

„Kundinnen und Kunden sollen die Veränderungen **kurzfristig** schon spüren. Daher wird das JobCenter insbesondere an der Kundenansprache und der Kommunikation mit den Kundinnen und Kunden arbeiten. In Zusammenarbeit mit Migrantenverbänden wird das Thema Mehrsprachigkeit angegangen. (...). Die Gestaltung der Prozesse soll bezogen auf Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund hinterfragt und optimiert werden. Grundlage hierfür ist insbesondere eine enge Kooperation mit der Migrationsberatung für erwachsene Zuwanderer (MBE) und den Jugendmigrationsdiensten (JMD). Ziel ist es, die zur Verfügung stehenden Instrumente individuell und passgenau anzuwenden. (...). Durch die Entwicklung eines Schulungskanons soll das Thema Migration dauerhaft bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern präsent sein mit dem Ziel, eine hohe Sensibilität herzustellen. Dies soll ergänzt werden durch die weitere Einstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund. (...). Auch beim bereits ständig stattfindenden Monitoring soll das Thema interkulturelle Öffnung stärker mit einbezogen werden. Maßnahmen sollen auf ihre Wirksamkeit geprüft und ggf. angepasst werden. (...).

Mittelfristig soll durch eine dauerhafte Einrichtung der Arbeitsgruppe zur interkulturellen Öffnung die Nachhaltigkeit der angestoßenen Maßnahmen gewährleistet und die Erreichung der Ziele in den Dimensionen vertieft werden. Der Diskussionsprozess zur interkulturellen Öffnung soll fortgeführt und intensiviert werden. (...). Weiter besteht die Planung und Entwicklung einer systematischen Kundenbefragung beispielsweise im Rahmen von Maßnahmeprüfungen anhand von Fragebögen und persönlichen Gesprächen zur Nachhaltung der Passgenauigkeit von Maßnahmen für Menschen mit Migrationshintergrund und zur allgemeinen Kundenzufriedenheit. (...).

Langfristig soll die Diversity Strategie der Bundesagentur für Arbeit umgesetzt werden. Geplant ist zudem die Einrichtung einer Behördenleitstelle, die Menschen mit Migrationshintergrund bei der Regelung ihrer Angelegenheiten mit dem JobCenter behilflich ist. Die Kundenzufriedenheit soll dadurch gesteigert werden. (...). Die im Prozess der IKÖ deutlich gewordenen weiteren notwendigen Schritte und Maßnahmen sollen weiterhin definiert, aufgenommen und umgesetzt werden. (...).“

4. Die Strategien mit Leben füllen: die Angestoßenen und umgesetzten Maßnahmen zur Interkulturellen Öffnung

Im Rahmen des Prozesses der interkulturellen Organisationsentwicklung in den drei JobCentern wurden insgesamt über 100 Maßnahmen entwickelt, die zu einer umfassenden interkulturellen Öffnung der Organisation beitragen, bereits 70 davon konnten umgesetzt werden. Im Vergleich zwischen den JobCentern haben viele Maßnahmen dabei zwar eine ähnliche Zielstellung, werden aber je nach individuellen Rahmenbedingungen unterschiedlich umgesetzt. Im Folgenden werden die allgemeine Ausrichtung sowie die in den JobCentern umgesetzten Maßnahmen noch einmal übergreifend anhand der Systematik der „interkulturellen Balanced Scorecard“ dargestellt. Ziel ist es, die Vielfalt deutlich zu machen, die der Prozess der interkulturellen Öffnung für eine Organisation bedeuten kann. Die beschriebenen Ziele und Maßnahmengestaltung stellt somit eine Synthese aus den drei Strategien zur interkulturellen Öffnung dar.

Übergeordnete Elemente

Auf übergeordneter Ebene haben die JobCenter die grundsätzliche Implementierung des Gedankens der „interkulturellen Öffnung“ im JobCenter als Basis für die Umsetzung und Einführung der Strategie sowie der Nachhaltigkeit des laufenden Prozesses als zentrale Zielstellung formuliert.

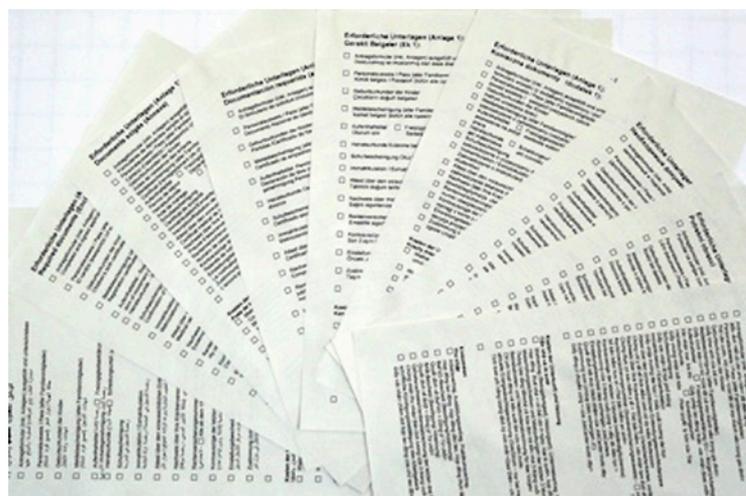
Umgesetzte Maßnahmen auf der übergeordneten Ebene:

- *Definition von kurz-, mittel- und langfristigen Maßnahmen in Rahmen einer Gesamtstrategie zur interkulturellen Öffnung.*
- *Kommunikation zur Notwendigkeit der interkulturellen Öffnung als laufender Prozess.*
- *Unterzeichnung der Charta der Vielfalt.*

Kunden

Als zentrale Ziele in dieser Dimension wurden von den JobCentern die Erhöhung der Kundenzufriedenheit und die stärkere Transparenz sowohl für Kundinnen und Kunden als auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschrieben. Angestrebt sind die Umsetzung des Prinzips des Förderns und Forderns sowie die Schaffung von mehr Transparenz durch besseres Wissen über die Kundinnen und Kunden. Zudem soll die Verwaltung durch Verbesserung der Informationen zu Aufgaben des JobCenters geöffnet und ein Selbstverständnis der Organisation und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Dienstleister etabliert werden, so dass auch die Kundinnen und Kunden das JobCenter als Dienstleister wahrnehmen. Hiermit einher gehen die Verbesserung der Kommunikation, das Erzielen eines beiderseitigen Verständnisses sowie der kooperative Umgang zwischen JobCenter und Kundinnen und Kunden. Um die Kundenzufriedenheit auch abbilden zu können, soll eine Aufnahme und Auswertung von Kunden-Reaktionen deutlich machen, ob Diskriminierung auf Grund von Zugehörigkeit zu einem anderen Kulturkreis vorkommt und welche Maßnahmen dagegen zu ergreifen wären.

Die Ansprache und Kommunikation mit den Kundinnen und Kunden wurden dabei zum einen über die Beschilderung im JobCenter und zum anderen über mehrsprachige Informationsmaterialien umgesetzt. Bei der **Beschilderung** wurden dabei verschiedene Lösungen gewählt und neben mehrsprachigen Hinweisschildern auch Piktogramme sowie die Kennzeichnung der einzelnen Be-



Auswahl an mehrsprachigen Informationsmaterialien im JobCenter Friedrichshain-Kreuzberg

reiche durch unterschiedliche Farben entwickelt. Die umgesetzten Maßnahmen zu **mehrsprachigen Informationsmaterialien** hatten zum einen den Fokus darauf, Informationen zu Aufgaben und Arbeitsweise des JobCenters für Menschen mit Migrationshintergrund zur Verfügung zu stellen. Darüber hinaus nutzen die JobCenter ihren Zugang zur Zielgruppe „Personen mit Migrationshintergrund“ auch dafür, um Informationen an ihre Kundinnen und Kunden zu vermitteln, die andere Bereiche des gesellschaftlichen Lebens betreffen wie bspw. das Bildungssystem oder häusliche Gewalt. Um auch die **persönliche Kommunikation** mit Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund zu verbessern, werden zum einen die bestehenden Ressourcen hinsichtlich Sprachkenntnisse innerhalb der Mitarbeiterschaft noch besser genutzt, zum anderen wird auch auf entsprechende externe Angebote zur sprachlichen Verständigung zurückgegriffen. Um auch die **Kundenzufriedenheit** zu erfassen und somit die wissensbasierte kontinuierliche Weiterentwicklung an der Wahrnehmung der JobCenter zu ermöglichen, lag der Fokus darauf das Kundenfeedback systematisch, auch nach Migrationshintergrund auszuwerten.

Umgesetzte Maßnahmen in der Dimension „Kundenperspektive“:

Beschilderung

- *Nutzung von Mehrsprachigkeit und Piktogrammen in der Beschilderung.*
- *Farbliches Leitsystem im JobCenter (farbliche Kennzeichnung der verschiedenen Bereiche, um Orientierung zu erleichtern).*

Mehrsprachige Informationsmaterialien

- *Die Nutzung einer mehrsprachigen Checkliste (in deutscher und jeweils einer Fremdsprache) in der Eingangszone, damit Kundinnen und Kunden wissen, welche Unterlagen sie mitbringen müssen.*
- *Die Auslage von mehrsprachigen Antrags erläuterungen und Ausfüllhilfen.*
- *Mehrsprachige Information zu Aufgaben und Arbeitsweise der JobCenter.*
- *Informationsblatt zu Deutschkursen in insgesamt neun Sprachen zur Aushändigung an Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund und Sprachförderbedarf.*
- *Das Anbringen von Prospekthaltern mit mehrsprachigen Informationen zu nachfolgenden Themen auf den Damentoiletten:*
 - *„Häusliche Gewalt“*
 - *„Zwangsehe“*
 - *„Zwangsprostitution“*
- *Informationen des Jugendamtes zur Kita-Anmeldung in sieben unterschiedlichen Sprachen.*

Verbesserung der persönlichen Kommunikation

- *Erfassung der Fremdsprachenkenntnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer Liste, die in Notfällen bei Sprachmittlungsbedarf zur Verfügung stehen.*
- *Angebot von „Sprechstunden“ mit türkischer Übersetzung in Kooperation mit der Migrationsberatung des AWO-Begegnungszentrums.*
- *Anregung des Einsatzes von Sprachmittlern.*

Erhebung der Kundenzufriedenheit

- *Ermöglichung eines mehrsprachigen Kunden-Beschwerdemanagements*
- *Systematisches Einholen von Kundenfeedback und Auswertung nach Migrationshintergrund.*

Prozesse

Zentrales Ziel der JobCenter ist hier, die Prozesse passgenau zu gestalten, so dass die zur Verfügung stehenden Instrumente ihre volle Wirkung entfalten können. Durch die Optimierung der Arbeitsprozesse soll so Chancengleichheit für Kundinnen und Kunden mit und ohne Migrationshintergrund

hergestellt und die Integration von Arbeitslosen mit Migrationshintergrund gezielt unterstützt und verbessert werden.

Wichtige Schritte auf dem Weg hierhin sind insbesondere die **Überprüfung von bestehenden Prozessen bezüglich ihrer Passgenauigkeit für Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund** sowie darauf aufbauend die Sensibilisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Unterschiede in Prozessen, bspw. beim Profiling. Um bestehende Prozesse zu optimieren und das Wissen über die Zielgruppe zu steigern, kommt aber auch der **Kooperation** mit externen Akteuren eine große Bedeutung zu. Neben der Zusammenarbeit mit Migrationsfachdiensten und Migrations selbstorganisationen sollen auch die vorhandenen Aktivitäten mit den Unternehmerverbänden ausgebaut und stärker dafür genutzt werden, den besonderen Fähigkeiten von Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund gerecht zu werden.

Umgesetzte Maßnahmen in der Dimension „Prozesse“:

Überprüfung von bestehenden Prozessen bezüglich ihrer Passgenauigkeit für Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund

- *Nutzung eines speziell für Menschen mit Migrationshintergrund entwickelten Kompetenzfeststellungsverfahrens, das u. a. eine Sprachstandsfeststellung sowie die Berücksichtigung beruflicher Vorerfahrungen im Herkunftsland umfasst.*
- *Durch die Nutzung des „Migrationscenters“ hat eine migrationsspezifische Anpassung des Profiling stattgefunden, so dass informelle Kompetenzen besser erfasst werden können.*
- *Überprüfung der Arbeitsvermittlung und des Fallmanagements auf migrationsspezifische Elemente (Kompetenzfeststellung, Instrumentenauswahl, Vermittlung).*
- *Ermöglichung einer zeitnahen Sprachstandsfeststellung als Voraussetzung für die weitere Integrationsplanung.*
- *Stärkung des Wissens zur Anerkennung von im Ausland erworbenen Abschlüssen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, das bei der weiteren Vermittlung genutzt werden kann.*

Kooperation

- *Kooperation mit der „Migrationsberatung für erwachsene Zuwanderer“ und dem „Jugendmigrationsdienst“ der Caritas in der Kompetenzfeststellung.*
- *Halbjährliche Zusammenkunft mit den Integrationskursträgern des Bezirks, um kommunikationsverbessernde Absprachen zwischen dem JobCenter und den Kursträgern zu treffen.*
- *Ausgestaltung der Verzahnung mit dem Integrationskurs.*
- *Nutzung des halbjährlichen Erfahrungsaustausches der bezirklichen Migrationsfachdienste, um lösungsorientierte Absprachen zu treffen.*
- *Werben bei Firmen für Vielfalt hinsichtlich Personen mit Migrationshintergrund (gemeinsam mit dem Arbeitgeberservice).*
- *Stärkung des konstruktiven Dialoges und Zusammenarbeit mit Migrantenverbänden (z.B. über themenbezogene Veranstaltungen zu konkreten Fragestellungen, Kooperation bei Beschilderungen und Übersetzungen).*

Lernen und Wachsen

Als zentrales Ziel haben die JobCenter hier den Aufbau einer interkulturell kompetenten und an Vielfalt ausgerichteten Mitarbeiterstruktur durch Sensibilisierung, Bewusstseinsstärkung und konsequente Umsetzung des Wissensmanagements definiert. So sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu befähigt werden, die Zielgruppe besser zu verstehen und adäquat auf die Belange von Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund einzugehen. Hierdurch soll dann auch die Mitarbeiterzufriedenheit gesteigert werden, da zum einen Konflikte vermindert und zum anderen auch das Wissen um externe Unterstützungsmöglichkeiten gesteigert wird.

Als ein wichtiges Element dient hier die **Personalentwicklung**, die in den drei JobCentern bspw.

durch interkulturelle Trainings oder kollegiale Beratung bereits vielfältig angegangen wird. Im Bereich der **Personalpolitik** wurde der Fokus auf die Erhöhung der Beschäftigten mit Migrationshintergrund sowie die Schaffung von neuen bzw. der Ausbau bestehender Funktionen, wie bspw. die Stärkung des Chancengleichheitsbeauftragten, gelegt. In diesem Zusammenhang wurde auch angeregt, dass die jeweils einstellende Behörde im Bewerbungsverfahren Mehrsprachigkeit und interkulturelle Kompetenz als wichtiges Kriterium für eine Beschäftigung im JobCenter berücksichtigen soll. Die Optimierung des **Wissensmanagements** ist zum einen innerhalb der Organisation und zum anderen auch mit externen Akteuren vorangetrieben worden.

Umgesetzte Maßnahmen in der Dimension „**Lernen und Wachsen**“:

Personalentwicklung

- *Die Wahrnehmung von Fortbildungsangeboten zum Thema interkulturelle Kompetenz durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der JobCenters.*
- *Die Einrichtung einer kollegialen Beratung zum Thema Umgang mit Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund.*
- *Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Teams fungieren als Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner bei Fragen im Bereich „Migration“.*
- *Einsatz von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für alle Arbeitsbereiche (E-Zone, Leistung, Arbeitsvermittlung, Fallmanagement).*
- *Eine eigene „Arbeitsgruppe Migration“, deren Mitglieder (aus der Arbeitsvermittlung) als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren im Team „Markt und Integration“ und bei entsprechenden Themenstellungen in den Leistungsbereichen fungieren.*

Personalpolitik

- *Verstärkte Einstellung und Ausbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund (z. B. über interkulturelle Kompetenz und Sprachfähigkeit als Bewerbungsanforderungen).*
- *Übernahme von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund des JobCenters von einem befristeten zu einem unbefristeten Arbeitsverhältnis.*
- *Stärkung der Stellung des Migrationsbeauftragten durch Unterstützung von einer weiteren Person.*
- *Spezielle Person im Bereich „Markt und Integration“, die hinsichtlich Migranten und Bewerber mit Migrationshintergrund alle notwendigen Informationen aufbereitet und durch ihr Wissen die Vermittler-Teams unterstützen soll.*
- *Dauerhafte Einrichtung der Arbeitsgruppe zur interkulturellen Öffnung.*

Wissensmanagement

- *Verankerung von Migration als Thema in den Dienstbesprechungen mit zwei Schwerpunkten:*
 - *Lösungen für Konflikte mit Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund thematisieren*
 - *Austausch über Maßnahmen/Angebote für Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund.*
- *Bereitstellung von migrationsspezifischen Informationen via Intranet für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Themenauswahl sich dabei bedarfsgerecht nach den gestellten Anfragen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern richtet.*
- *Ausbau des Wissensmanagements zum Thema Migration, insbesondere über einen systematisierten Überblick über Trägerlandschaft und Angebote für Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund („Kiezatlas“).*
- *Veranstaltung eines Informationstages „Migration“, um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das breite Spektrum der Angebote an Beratung und Maßnahmen außerhalb des JobCenter näher zu bringen.*
- *Vorstellung des Themas interkulturelle Öffnung für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.*

- *Thema Sprachförderung als Bestandteil des Informationstages „Migration“ sowie Thematisierung im Rahmen von Veranstaltungen für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.*
- *Verstärkung des Austauschs mit den anderen JobCentern im Projekt, um voneinander zu lernen und gute Beispiele auszutauschen.*
- *Kontinuität in der Zusammenarbeit mit den Migrationsbeauftragten der Bezirke.*

Finanzen und Monitoring

Ziel dieser Dimension ist die Bereitstellung und Fortentwicklung eines wirksamen Maßnahmenangebots. Zentrale Schritte hierhin sind die Feststellung der Wirksamkeit und ggf. Anpassung von Maßnahmen sowie Schaffung von Budgets zur Umsetzung der Gesamtstrategie bzw. die Ausschöpfung des zur Verfügung stehenden Budgets.

Wichtig bei der Umsetzung waren dabei die **Überprüfung der bestehenden Angebote hinsichtlich ihrer Wirksamkeit für Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund** sowie die **Schaffung neuer Förderinstrumente und Budgetlinien**.

Umgesetzte Maßnahmen in der Dimension „**Finanzen und Monitoring**“:

Überprüfung der bestehenden Angebote hinsichtlich ihrer Wirksamkeit für Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund

- *Einführung einer internen Kennung zu Migrationshintergrund, um Aussagen über besondere Bedarfe von Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund treffen zu können.*

Schaffung neuer Förderinstrumente und Budgetlinien

- *Bereitstellung von Finanzmitteln für Sondermaßnahmen und Modellprojekte für Menschen mit Migrationshintergrund.*

Darüber hinaus gibt es verschiedene Maßnahmen, die sich bereits in den Strategien zur interkulturellen Öffnung wiederfinden, aktuell jedoch noch von keinem der JobCenter umgesetzt werden (konnten). Dabei sind es vielfach externe Rahmenbedingungen, die die Möglichkeiten zur Umsetzung der entwickelten Maßnahmen beeinflussen. Zentral an dieser Stelle ist die statistische Erfassung von „Migrationshintergrund“, die die Voraussetzung für ein wissensbasiertes Monitoring und Controlling für diese Zielgruppe darstellt. Aktuell wird in der Statistik der Bundesagentur für Arbeit und dem dahinter liegenden System „VerBIS“ nur nach Staatsbürgerschaft unterschieden, also zwischen Deutschen und Ausländern. Da eine Erweiterung hinsichtlich „Migrationshintergrund“ kurzfristig voraussichtlich nicht zu erwarten ist, mussten Maßnahmen, die einer quantitativen Wissensbasis bezüglich dieses Merkmals bedürfen, vorerst zurückgestellt werden. Auch die Maßnahmen, die auf eine Erhöhung des Anteils von Beschäftigten mit Migrationshintergrund zielen, wurden vielfach eher als „Appelle“ verstanden, da das JobCenter selber hier keine bzw. nur wenig Einflussmöglichkeiten hat. Weiterhin fiel in die Projektlaufzeit das Urteil des Bundesverfassungsgerichtes bezüglich der Zukunft der JobCenter.⁹ Dieses hatte zu einem Auswirkung auf die Prioritätensetzung innerhalb der Organisation und zum anderen auch auf den möglichen Einsatz von finanziellen Ressourcen.

⁹ Urteil vom 20. Dezember 2007: „Arbeitsgemeinschaften gemäß § 44b SGB II widersprechen dem Grundsatz eigenverantwortlicher Aufgabenwahrnehmung, der den zuständigen Verwaltungsträger verpflichtet, seine Aufgaben grundsätzlich durch eigene Verwaltungseinrichtungen, also mit eigenem Personal, eigenen Sachmitteln und eigener Organisation wahrzunehmen.“ Eingehend mit diesem Urteil wurde eine Frist bis Ende 2010 eingeräumt, um die Organisationsform der JobCenter neu zu regeln.

5. Zentrale Erfolgsfaktoren und Lernpunkte bei der Umsetzung

Aus der Projektarbeit zur interkulturellen Öffnung der drei JobCenter, die von allen Beteiligten als sehr erfolgreich bewertet wird, wurden die folgenden Punkte als zentrale Erfolgsfaktoren für die interkulturellen Öffnung identifiziert:

Erfolgsfaktor: Interkulturelle Öffnung als ganzheitlicher Ansatz

Der Ansatz der interkulturellen Balanced Scorecard trug im Projekt dafür Sorge, dass die interkulturelle Öffnung nicht nur im Hinblick auf isolierte Einzelaspekte betrachtet wurde, sondern jeweils verschiedene Dimensionen berücksichtigt wurden. So konnte gewährleistet werden, dass interkulturelle Öffnung ganzheitlich umgesetzt wird. Die interkulturelle Balanced Scorecard hat sich im Projektverlauf als strukturierende Grundlage bewährt.

Erfolgsfaktor: Gestaltung der Interkulturellen Öffnung als individuellen Prozess

Für das Gelingen des Projekts war es zentral, dass die interkulturelle Öffnung der drei JobCenter als individueller Prozess gestaltet wurde. Interkulturelle Öffnung kann nicht von außen „verordnet“ werden oder einer Organisation nach einem festen Schema vorgegeben werden. Des Weiteren muss ein Strategieprozess zur interkulturellen Öffnung immer die zur Umsetzung vorhandenen Ressourcen berücksichtigen. Daher zielte das Projekt auf die Entwicklung von individuellen und daher passgenauen Strategien, die genau an den Bedürfnissen der einzelnen JobCenter ansetzen. Der Prozess in den drei JobCentern wurde von der Motivation der involvierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter getragen. Diese Motivation zu entfachen und aufrecht zu erhalten, gelang dadurch, dass Raum für eigene Ideen und Prioritätensetzung gegeben wurde.

Erfolgsfaktor: Rückendeckung der Geschäftsführung

Die interkulturelle Öffnung wurde dadurch gestärkt, dass sich die Geschäftsführungen der drei JobCenter eindeutig zu diesem Prozess bekannten. Die Geschäftsführung muss in der Phase der Umsetzung der entwickelten Ideen die notwendigen zeitlichen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung stellen. Nur so kann langfristig die Umsetzung der entwickelten Strategie gewährleistet werden. Die Rückendeckung der Geschäftsführung war für die gesamte Mitarbeiterschaft ein klares Zeichen, dass die interkulturelle Öffnung und der dahinterliegende Prozess für die Institution von großer Bedeutung sind.

Erfolgsfaktor: Arbeit in Arbeitsgruppen

Ein weiterer Erfolgsfaktor liegt in der Arbeit in hierarchieübergreifenden Arbeitsgruppen und damit in der Einbindung der verschiedenen Mitarbeiterperspektiven und -erfahrungen. Nur so war es im Prozess möglich, die Strategie zur interkulturellen Öffnung als ganzheitlichen Ansatz zu gewährleisten, dessen konkrete Einzelbausteine auch tatsächlich relevant für den Arbeitsalltag der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind. Als sehr positiv ist darüber hinaus anzusehen, dass die Arbeit im Prozess der interkulturellen Öffnung nicht nur durch die Person der bzw. des Beauftragten für Migrationsangelegenheiten bewältigt werden musste, sondern auf verschiedene Schultern verteilt wurde. Die gemeinsame Arbeit in der Gruppe mit Unterstützung der Geschäftsführung wirkt sich positiv auf die Motivation aller Beteiligten aus.

Erfolgsfaktor: Strategische Begleitung des Prozesses

Aus Sicht der JobCenter wurde die externe strategische Begleitung als zentraler Erfolgsfaktor für die Umsetzung der interkulturellen Öffnung betont. Diese wurde als starke Unterstützung im Prozess wahrgenommen. Dabei wurden insbesondere die Aspekte der konzeptionellen Unterstützung der interkulturellen Öffnung, des externen Qualitätsmanagements sowie des Wissenstransfers aus den anderen JobCentern genannt. Überdies wurde die Steuerung der Prozesse im Sinne eines klaren Projektmanagements mit der Vereinbarung von Arbeitspaketen und festen Terminen als hilfreich für die Strukturierung der Arbeit wahrgenommen.

6. Die treibenden Kräfte: Der Prozess aus Sicht der Arbeitsgruppen zur interkulturellen Öffnung

Der Prozess der interkulturellen Öffnung sowie die Entwicklung und Umsetzung der entsprechenden Strategien wurde in den JobCentern durch im Projekt gebildete Arbeitsgruppen umgesetzt, die noch einmal einen eigenen Blick auf den Prozess und die für sie wichtigen Projektelemente haben. Die folgenden Beschreibungen kommen aus den Arbeitsgruppen und reflektieren noch einmal deren Sicht auf das Projekt.

6.1 JobCenter Friedrichshain-Kreuzberg



JobCenter
Friedrichshain-Kreuzberg

2007 hat die Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales ein Projekt zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung ausgeschrieben und für 3 JobCenter eine Organisationsentwicklungsbegleitung zunächst bis Ende 2008 finanziert. Das JobCenter Friedrichshain-Kreuzberg (JC FK) gehörte zu den teilnehmenden. Für 2009 bestand die Möglichkeit der Verlängerung, was das JobCenter Friedrichshain-Kreuzberg gern genutzt hat.

Im Zuge dieses Prozesses gründete sich eine interne Arbeitsgruppe „Projektgruppe IKÖ“, wobei es gelungen ist, Mitstreiterinnen und Mitstreiter aus allen Bereichen und Hierarchiestufen zu gewinnen.

Im Ergebnis liegt nun eine Gesamtstrategie für das Haus vor, die durch die Arbeitsgruppe weiterentwickelt wird.

Die ersten Workshops mit Rambøll Management Consulting zeichneten sich dadurch aus, dass mögliche Initiativen/Maßnahmen zusammengetragen wurden. Der Phantasie wurden zunächst keine Grenzen gesetzt. Und so wunderte es auch nicht, dass das „Maßnahmepaket“ recht umfangreich war.

Im Laufe der Diskussionen kristallisierte sich zweierlei heraus:

Im JC FK gab es bereits Maßnahmen/Projekte, die in den „Topf“ interkulturelle Öffnung gehörten, dem aber bisher nicht zugeordnet wurden und die noch umzusetzenden Maßnahmewünsche und Ideen mussten auf ein realisierbares Maß und Inhalte „geschrumpft“ werden.

Entstanden ist dabei ein „Katalog“, der Auskunft über bereits umgesetzte (Haben) und geplante Maßnahmen (Soll) gibt. Das „Wandern“ von der einen auf die andere Seite bei gelungener Umsetzung verdeutlicht die Erfolge nicht nur für die Projektgruppe.

Es zeigt sich, dass es sich hierbei um ein lebendiges System handelt. Zurückgestellte oder fast verworfene Ideen werden aufgrund aktueller Erfahrungen wieder hervorgeholt und kommen zu neuen Ehren. Sie werden also der „Soll-Seite“ wie-



Arbeitsgruppe IKÖ
des JobCenters Fried-
richshain-Kreuzberg

der hinzugefügt. Ein Ende ist daher nicht abzusehen.

Die Beraterinnen und Berater von Rambøll Management Consulting wurden mit ihren Erfahrungen und vor allem durch ihre Sicht „von außen“ als wichtige Unterstützung wahrgenommen.

Aber die Aktivitäten gingen (und gehen) auch ohne Prozessbegleitung weiter. So hat sich Ende

letzten Jahres eine Unterarbeitsgruppe gegründet, die sich ausschließlich mit dem sehr komplexen Projekt „Kiezatlas“ befasst. Zu dieser Arbeitsgruppe konnten wiederum zusätzliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus fast allen Bereichen des JobCenters gewonnen werden, die sich fast durchgängig im 14-tägigen Rhythmus getroffen hatten.

„Interkulturelle Öffnung“ passiert aber nicht allein durch die Initiierung von Maßnahmen. Sie muss gelebt werden. Das JobCenter Friedrichshain-Kreuzberg ist auf einem guten Weg.

6.2 JobCenter Lichtenberg

Ausgehend von der Ursprungsinitiative des Bezirksamtes Lichtenberg von Berlin wurde der Gedanke der „Interkulturellen Öffnung des JobCenters“ schon bald nach Gründung des JobCenters erweckt. In diesem Zusammenhang ergingen die ersten Aktivitäten in diese Richtung – so wurde z. B. sehr früh ein Integrationsbeauftragter, der sich mit dieser Problematik beschäftigte, benannt und es erfolgten die ersten Schulungen der Mitarbeiter zu diesem Thema.

Vor dem Hintergrund dieser zuvor schon erfolgten Aktivitäten lag es somit nahe, das JobCenter Berlin Lichtenberg an dem Projekt „interkulturelle Öffnung der JobCenter“ zu beteiligen. Eine Arbeitsgruppe der „Interkulturellen Öffnung“ wurde gebildet, welche sich ursprünglich aus 9 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller Aufgabengebiete zusammensetzte. Durch das besondere Interesse des Bezirksamtes Lichtenberg an diesem Projekt war es auch möglich, dass ein Mitarbeiter dieser Behörde regelmäßig an den Sitzungen der Arbeitsgruppe teilnahm. Die „Schirmherrschaft“ übernahm die Geschäftsführung des JobCenters. Die Motivation der Beteiligten war dabei sehr hoch – die Beweggründe, um in dieser Arbeitsgruppe aktiv dieses Thema gestalten zu können, reichten von persönlichen Erfahrungen bis hin zur Notwendigkeit im alltäglichen Geschehen der Aufgabenerledigung und dem Kontakt mit Menschen mit Migrationshintergrund.

Diese Arbeitsgruppe stellte sich das Ziel, mit Unterstützung durch die externe Begleitung von Rambøll Management Consulting eine Gesamtstrategie – einen Maßnahmenplan – zu entwickeln, welche einerseits die interkulturelle Öffnung des JobCenters in der Außenwirkung darstellt und andererseits die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter fördert und/oder vertieft. In mehreren Sitzungen wurde diese Strategie entwickelt. Dabei wurden ebenfalls Rückschläge verzeichnet, sei es durch die Erkenntnis, dass andere beteiligte Stellen die Erfordernis zur Beteiligung nicht so rasch erkannten oder auch, dass aufgrund der schwierigen personellen Situation, in welcher sich das JobCenter in diesem Zeitraum befand, auch Wechsel in der Zusammenstellung der Gruppe hinzunehmen waren. Durch die neu hinzukommenden Mitglieder der Gruppe wurden aber wieder sehr positive Impulse gegeben, sodass Mitte des Jahres 2009 die Strategie als Gesamtkonzept der Geschäftsführung, der Trägervertretung des JobCenters und auch dem Beirat im Senatskonzept vorgestellt werden konnte. Die Strategie beinhaltet Elemente, welche alle im JobCenter Lichtenberg vorhandenen Bereiche berühren.

Ein solches Konzept kann keine abschließende „Maßnahmeliste“ sein, sondern stellt ein sich stets weiterentwickelndes Projekt dar, welches durch neue Impulse, aktuelle politische Entwicklungen und auch Änderungen der Rahmenbedingungen stetig einer Anpassung bedarf.



JobCenter Lichtenberg



Arbeitsgruppe „Interkulturelle Öffnung des JobCenters Lichtenberg“

Die Arbeit an der Entwicklung der Strategie brachte ebenfalls das Bewusstsein, dass es Felder und Bereiche gibt, in denen mit relativ geringen Mitteln eine wesentliche Verbesserung herbeigeführt werden kann. So wird z. B. durch Anbringung von mehrsprachigen Hinweisschildern bereits der erste Kontakt mit den Kundinnen und Kunden positiv beeinflusst. Auch die Nutzung der erstaunlich vielfältigen Sprachkenntnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Beseitigung der ersten Kommunikationsprobleme führt, ohne jeglichen finanziellen Aufwand, in der Regel zu einem positiven Ergebnis und auch positiven Eindruck der Kundinnen und Kunden über das JobCenter.

Die Sensibilisierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die teilweise besonderen Belange der Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund ist ein besonderer Schwerpunkt des Konzepts. Dies umfassend zu erreichen wird einen langfristigen Prozess erfordern. Es ist aber bereits zum jetzigen Zeitpunkt festzustellen, dass sich das Interesse vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des JobCenters an dieser Thematik wesentlich verstärkte und darin ein sehr wichtiger Schritt gesehen werden kann, dass das Projekt erfolgreich ist. So wurde im Bereich Markt und Integration im Hinblick auf die Eigenschaft „Migrationshintergrund“ die Blickrichtung auf die Vorteile, die damit einhergehen, gelenkt.

Zum Gelingen des Projekts trug wesentlich die Tatsache bei, dass die Arbeitsgruppe in einer wirklich hierarchiefreien Atmosphäre tagen konnte. So konnte sich jeder entsprechend seiner Aufgaben einbringen. Nur dadurch war es möglich, ein wie vorliegend abgerundetes Gesamtkonzept zu erstellen.

Die Arbeitsgruppe ist im JobCenter Lichtenberg dauerhaft eingerichtet; die Mitglieder der Arbeitsgruppe werden sich weiterhin konstruktiv und engagiert einbringen, um die „interkulturelle Öffnung des JobCenters Berlin Lichtenberg“ zu gestalten und sichtliche Außenwirkung zu erzielen.



JobCenter Tempelhof-Schöneberg

6.3 JobCenter Tempelhof-Schöneberg

Nachdem die Begleitung durch Rambøll Management Consulting zum Jahresende 2008 auslief, hat sich im JobCenter Tempelhof-Schöneberg, unter Leitung der Geschäftsführung, sehr zeitnah im Januar 2009 eine eigene Arbeitsgruppe – IKÖ konstituiert. Auf Basis der im Jahr 2008 erstellten Gesamtstrategie zur interkulturellen Öffnung des JobCenters Tempelhof-Schöneberg hat die Arbeitsgruppe mit hohen Intensität den Prozess vorangetrieben, dabei wurde weitere Kolleginnen und Kollegen aktiv in die Gestaltung und Umsetzung mit einbezogen. Die von Rambøll Management Consulting entwickelte Balanced Scorecard zur interkulturellen Öffnung, diente uns neben der bereits erwähnten Gesamtstrategie, als methodische und didaktische

Grundlage zur internen Ansprache. Die Akzeptanz für diese Thematik hat bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern merklich zugenommen, sie spiegelt sich im Tagesgeschäft und an der nachhaltigen Implementierung wird kontinuierlich gearbeitet. Insbesondere die Visionen und Strategien sind darauf ausgerichtet, dass Menschen mit Migrationshintergrund die gleichen Zugangsmöglichkeiten und Chancen zu den Leistungen und Diensten erhalten. Dabei sollen die Prinzipien des „Forderns“ und „Förderns“ zielgruppenspezifisch und bedarfsgerecht, in hoher Qualität erbracht werden. Im Rahmen dieses Prozesses soll sich sowohl bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch bei den Führungskräften das Selbstverständnis verfestigen, dass die interkulturelle Öffnung ein wichtiger Meilenstein innerhalb der strategischen Dienstleistungsinitiative ist.

Die Gesamtstrategie IKÖ und die Diversity-Strategie der Bundesagentur für Arbeit sind im engen Kontext zu betrachten. Durch ihre Verzahnung wird sichergestellt, dass der gesamten Belegschaft ein optimales Orientierungs- und Leitplankensystem zur Verfügung gestellt wird. Dadurch wollen wir unseren gesamtgesellschaftlichen Beitrag leisten, um vorhandene Problemlagen wie z. B. den demographischen Wandel am Arbeitsmarkt oder den Fachkräftemangel entsprechend abzumildern.

Die gewonnen Erkenntnisse finden ihren Niederschlag im Arbeits-Markt-Programm (AMP) 2010, sie werden nachgehalten, entsprechend angepasst und fortentwickelt. Insbesondere die Möglichkeiten einer aktiven Arbeitsmarktpolitik können für Menschen mit Migrationshintergrund eine Brückenfunktion in den allgemeinen Arbeitsmarkt darstellen. Dieses Potential soll durch den Ausbau der migrantischen Netzwerkarbeit weiter optimiert werden. Neben diesen internen Steuerungsmaßnahmen wird unser Haus auch aktiv in die Intensivierung der Kooperation mit dem Türkischen Generalkonsulat Berlin und den Arbeitsagenturen in Berlin eingebunden. Mit diesem Pilotprojekt soll die Verbesserung der Arbeitsmarktintegration von Menschen mit Migrationshintergrund erreicht werden. Die zeitliche und inhaltliche Ausgestaltung wird gegenwärtig unter Federführung der Regionaldirektion Berlin-Brandenburg abgestimmt.

Die hierarchiefreie und konstruktive Atmosphäre hat wesentlich zum bisherigen Gelingen der Arbeitsgruppe beigetragen. Im Rahmen dieses Projektes wurden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte für diese Thematik überdurchschnittlich sensibilisiert. Die Prozessbegleitung durch Rambøll Management Consulting hat einen positiven Synergieeffekt ausgelöst, an deren Verstärkung wir weiter arbeiten.



*Im Kundengespräch –
JobCenter Tempelhof-
Schöneberg*

7. Der „Blick von oben“: Die Bewertung des Prozesses durch die Geschäftsführung der JobCenter

7.1 Herr Felisiak, JobCenter Friedrichshain-Kreuzberg: Der Blick unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientiert sich nun vielmehr an den Ressourcen statt an den Defiziten von Kundinnen und Kunden.

Zentraler Ansatzpunkt war für uns ist die Tatsache, dass der Bedarf nach interkultureller Öffnung durch die Vielfalt in der Gesellschaft bedingt ist. Als JobCenter sind wir Teil dieser Gesellschaft und müssen entsprechend reagieren und handeln – sowohl nach innen als nach außen. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen kompetent mit dieser Vielfalt umgehen können. Sie für andere Kulturen und Lebensarten zu sensibilisieren, sich vom Schubladendenken zu lösen und Vorurteile abzubauen hat sich das JobCenter als wichtiges Ziel gesetzt. Verstärkt wird dieses dadurch, dass auch von außen neue Bedarfe an uns herangetragen werden bzw. wir selber eine Neuausrichtung in der Rekrutierung von neuen Arbeitskräften brauchen, um diesen Bedarfen gerecht zu werden.

Während des Prozesses der interkulturellen Organisationsentwicklung hatten wir dabei immer wieder „Aha-Erlebnisse“: Uns wurde bewusst, dass wir ja schon immer verschiedene Dinge gemacht haben, die Bestandteile einer interkulturellen Öffnung sind. Durch den Prozess und die externe Begleitung hatten wir so die Chance, diese einzelnen Bausteine zu einer Strategie zusammenzuführen und somit einen „roten Faden“ für unsere interkulturelle Organisationsentwicklung zu schaffen. Letzteres hat vorher gefehlt, so dass es „nur“ einzelne Maßnahmen waren. Durch die Entwicklung der Gesamtstrategie und die dahinter liegenden Diskussionsprozesse ist die interkulturelle Öffnung ein wichtiges Thema in der gesamten Mitarbeiterschaft geworden. Vor dem Projekt waren die Kenntnisse über und Auseinandersetzung mit dem Thema interkulturelle Öffnung dagegen sehr, sehr unterschiedlich. Persönlich fand ich es sehr spannend zu beobachten, wie der Austausch zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern begonnen hat und zunehmend intensiviert wurde. Ich bin der Überzeugung, dass wir das Nachdenken über bestimmte Handlungen und Motivationen eröffnet und Interesse dafür geweckt haben, was draußen passiert. So ist eine Sensibilisierung, eine Öffnung und schlussendlich Verständnis für die Vielfalt erwachsen. Besonders wichtig in diesem Zusammenhang fand ich die Beobachtung, dass sich der Blick der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund zunehmend an den Ressourcen statt an den Defiziten orientiert: Sie fragen sich jetzt „was kann er dann“ statt „was fehlt“. Die Defizit-Orientierung, die insbesondere in der Arbeitswelt besteht, verhindert das Ausschöpfen vorhandener Ressourcen und Potentiale, eine Thematik, die speziell angesichts Menschen mit Migrationshintergrund über Jahre, auch gesamtgesellschaftlich, ausgeblendet wurde. Um tatsächlich zukunftsfähig zu sein, gilt es, diese Potenziale „zu heben“. Hierzu können unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen wichtigen Beitrag leisten.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Umsetzung war der ständige Austausch über das Thema, um so tatsächlich die Loslösung vom Schubladendenken zu erreichen. Wichtig waren hier auch der partizipative Projektansatz, die Möglichkeit zum offenen Austausch und die Transparenz im gesamten Prozess. So kam gar nicht erst das Gefühl auf, dass „von außen“ bzw. „von oben“ etwas aufoktroiert wird, also dass sich jemand anderes etwas ausdenkt, was dann hier umgesetzt werden muss. Schlussendlich würde ich aber auch die externe Begleitung als Erfolgsfaktor ansehen, weil hierdurch das strukturierte Vorgehen gewährleistet und der Blick von außen sichergestellt waren. Vor dem Hintergrund, dass die Arbeitsgruppe selber ja ausschließlich aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des JobCenters besteht, würde ich diese externe Begleitung als „Hilfe zur Selbsthilfe“ sehen, die uns dazu befähigt hat, den Weg der interkulturellen Öffnung weiter zu gehen – um das JobCenter zukunftsfähig zu machen und tatsächliche Chancengleichheit für alle Kundinnen und Kunden zu gewährleisten.

7.2 Frau Mouton, JobCenter Lichtenberg: Die Chance, sich mit anderen JobCentern über den Prozess der interkulturellen Öffnung auszutauschen, war für uns besonders wertvoll.

Unser JobCenter hatte bereits vor diesem Projekt Erfahrung mit der interkulturellen Öffnung sammeln können, da wir uns ja bereits seit 2004 an einem EQUAL-Projekt des Bezirks zu dem gleichen Thema beteiligt haben. Dieses Projekt war sehr stark auf die individuelle Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgerichtet und hatte insbesondere interkulturelle Schulungen zum Inhalt. In dieses Projekt zur interkulturellen Öffnung der JobCenter wurden wir zu Beginn zwar eher „reingeschubst“, haben dann aber gedacht, dass wir hierüber ja auch noch einmal neue Denkanstöße bekommen werden. Somit war der Erfahrungsaustausch mit den anderen JobCentern und die Chance, noch einmal einen anderen Blickwinkel zu erhalten und über den „eigenen Tellerrand“ hinaus zu schauen, für uns eine große Motivation, sich auch an diesem Projekt wieder zu beteiligen. Im Verlauf hat sich dann gezeigt, dass zum einen durch die externe Begleitung durch Rambøll Management Consulting und zum anderen durch den Austausch mit den anderen JobCentern über „Best Practice“ immer wieder neue Impulse gesetzt werden konnten. Jetzt kann ich sagen, dass in unserer Organisation noch einmal eine deutliche Wissenserweiterung stattgefunden hat. Zum einen natürlich, weil wir uns noch einmal intensiver mit der Thematik befasst haben. Viel wichtiger ist aus meiner Sicht allerdings die Erkenntnis, dass interkulturelle Öffnung als Prozess zu begreifen ist und keine „Aktion“ sein kann. Und zwar Prozess im ganzen Haus, bei dem es kein Anfang und kein Ende gibt. Neu ist im diesem Zusammenhang auch die Arbeitsgruppe zur interkulturellen Öffnung, die diesen Prozess maßgeblich getrieben hat und dauerhaft Bestand haben wird. Insbesondere, weil die Thematik nicht allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leicht zugänglich ist, ist diese Kontinuität wichtig, denn „sterter Tropfen höhlt den Stein“.

Dabei würde ich sagen, dass wir sowohl in der Außendarstellung als auch im Innern der Organisation deutliche Erfolge erzielt haben: Durch die mehrsprachige Beschilderung in der Eingangszone soll den Kundinnen und Kunden gleich Offenheit symbolisiert werden. Darüber hinaus hat aber auch eine Sensibilisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stattgefunden, was sich zum einen durch ein anderes Kulturverständnis aber auch durch einen anderen Blick auf die Bedarfe der Zielgruppe ausdrückt. So wird bspw. bei dem Einkauf von Maßnahmen sehr viel stärker auf Vielfalt geachtet, damit auch speziell Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund für sie passende Maßnahmen erhalten. Deutlich wird dieses an der Beteiligung am „Migrationscenter“. Aktuell noch nicht zufrieden bin ich damit, dass wir immer noch zu wenig Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund bei uns im JobCenter haben. Leider haben wir darauf ja selber wenig Einfluss, weil uns zum einen die Kommune die Beschäftigten zuweist. Bei der Bundesagentur für Arbeit gehen zum anderen nur wenige Bewerbungen von Menschen mit Migrationshintergrund ein, so dass man hier darüber nachdenken müsste, wo die Hemmnisse für eine Beschäftigung im öffentlichen Dienst liegen. Toll im Projekt fand ich die Erkenntnis, welche Sprachkenntnisse unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eigentlich haben und welche Bereitschaft hier besteht, andere Kolleginnen und Kollegen bei kleineren Anfragen entsprechend zu unterstützen.

Als zentralen Erfolg des Projektes sehe ich, dass interkulturelle Öffnung von den Beschäftigten bei uns im JobCenter gelebt wird. Der Integrationserfolg von Menschen mit Migrationshintergrund selber ist leider nicht messbar, da die entsprechenden Daten ja nicht erhoben werden. Insofern kann ich hier nur auf „gefühltes“ Wissen zurückgreifen. Allerdings bekommen wir von der Arbeitslosenhilfe und der Caritas, mit denen wir kooperieren inzwischen wesentlich seltener negative Rückmeldung von Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund berichtet. Auch das Problem, dass Eingliederungsvereinbarungen nicht verstanden werden, kommt seltener vor. Insofern kann ich schon sagen, dass die interkulturelle Öffnung unserer Organisation auch für die Kundinnen und Kunden spürbar ist.

Das „A und O“ in einem solchen Projekt sind aus meiner Sicht die Aufgeschlossenheit gegenüber der Thematik, was auch von der Geschäftsführung vorgelebt werden muss sowie die Weiterbildung und Sensibilisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hierdurch bin ich der Überzeugung, dass unser JobCenter den Weg der interkulturellen Öffnung weiter gehen wird.

7.3 Frau Wagener, JobCenter Tempelhof-Schöneberg: Interkulturelle Öffnung ist bei uns ein selbstverständlicher Punkt bei allen Teamsitzungen geworden

Bei der interkulturellen Öffnung unseres JobCenters war die Strukturierung sehr wichtig: Hierdurch haben wir uns ernsthaft und zeitintensiv mit dem Thema beschäftigt und sich diesem positiv genährt. Interkulturelle Öffnung stand stets auf der Tagesordnung des JobCenters und ist dadurch zu einem stetigen Prozess geworden. Zur Motivation war dabei für uns auch gut zu merken, dass wir auch bei dem, wo wir bereits gut sind, noch besser werden können bzw. zu erfahren, was gerade noch nicht so gut läuft und wo wir ebenfalls besser werden wollen.

Als wichtige Veränderungen auf organisatorischer Ebene würde ich für uns die vielen neuen Vordrucke, auch in verschiedenen Sprachen, sehen. Diese geben unseren Kundinnen und Kunden nun ein besseres Verständnis über die Ziele und Aufgaben des JobCenters, aber auch über die Erwartungen, die wir an sie haben. Gleichzeitig haben wir insbesondere bei diesen Maßnahmen gemerkt, wie aufwändig die tatsächliche Umsetzung, einer solcher vordergründig als schnell zu erledigende angesehene Maßnahme, sein kann. Erschwerend kam hinzu, dass wir das Gefühl hatten, dass zu Beginn geäußerte Unterstützungsangebote anderer Akteure eher Lippenbekenntnisse waren und wir dann vielfach doch auf uns gestellt waren. Eine weitere positive Entwicklung auf organisatorischer Ebene ist die gute Zusammenarbeit mit den anderen beiden JobCentern, die auch noch über dieses Projekt hinaus Bestand haben wird. Darüber hinaus ist es uns auch gelungen, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund einzustellen – zumindest kurzfristig. Diese sind leider inzwischen vielfach in andere Berliner JobCenter gewechselt, weil sie dort unbefristete Arbeitsverträge erhalten konnten. Für die Diversity-Strategie der Bundesagentur für Arbeit ist dieser Wechsel innerhalb Berlin wahrscheinlich immer noch positiv zu bewerten, für uns als JobCenter aber natürlich sehr schade, weil wir motivierte und gut eingearbeitete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund verlieren.

Auf individueller Ebene war das tollste Erlebnis, dass innerhalb der Mitarbeiterschaft sehr viel über das Thema gesprochen wurde und es hier zunehmend in den Köpfen angekommen ist. So informiert bspw. eine Kollegin über wichtige Feiertage unser Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund, wie Anfang und Ende des Ramadan. Zudem hat sich auch die Haltung gegenüber Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund positiv verändert. Durch den Prozess bei uns im Hause haben viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Bewusstsein für die Schwierigkeiten entwickelt, denen diese Kundengruppe am Arbeitsmarkt bzw. auch durch bürokratische Hürden, bspw. bei der Anerkennung von ausländischen Abschlüssen, ausgesetzt ist. Sie haben hier gemerkt, dass auch die engagiertesten Kundinnen und Kunden im Gestrüpp der Bürokratie scheitern können. Ich selber habe diese Bewusstseinsveränderung bei den Beschäftigten in den Teamgesprächen, die ich jährlich durchführe, erlebt. Das Thema interkulturelle Öffnung wurde hier wie selbstverständlich mitbesprochen. Und was noch viel schöner war: Jedes Team hatte hier positive Entwicklungen zu berichten. Insbesondere im Vergleich zu den letzten Jahren konnte ich hier eine Weiterentwicklung beobachten.

Zentral für die erfolgreiche Umsetzung waren dabei insbesondere die engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie deren Fachwissen, was sie in die Arbeitsgruppen getragen und somit die Strategie zur interkulturellen Öffnung des JobCenters maßgeblich geprägt haben. Aber auch die externe Unterstützung durch Rambøll Management Consulting haben wir hier als hilfreich wahrgenommen. Als weitere Erfolgsfaktoren, insbesondere was die Aspekte der Nachhaltigkeit des Prozesses und der kontinuierlichen Weiterentwicklung betrifft, würde ich zwei Dinge benennen: Zum einen, dass interkulturelle Öffnung als fester Tagesordnungspunkt in allen Teambesprechungen etabliert wurde und somit gewährleistet wird, dass auch der Raum gegeben ist, sich mit diesem Thema weiter zu beschäftigen. Zum anderen aber auch die Transparenz bei uns im Hause und das Weitertreiben des Themas. So sind aktuelle Entwicklungen und Überlegungen immer über mich an die Bereichsleiter und darüber an die Teamleiter und in die Teams hineingetragen wurde. Dazu gehörte natürlich auch das Lob, das wir u. a. von dem Sozialausschuss und der Trägervertretung für unsere Strategie bekommen haben. Das motiviert uns auf jeden Fall, den Prozess der interkulturellen Öffnung weiter zu gehen und unsere Strategie umzusetzen.



**Interkulturelle Öffnung von drei Berliner JobCentern
– Bilanz eines Modellprojekts –**

Herausgeber:

Der Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration

www.integrationsbeauftragter.berlin.de

ISBN: 978-3-938352-45-8