
**Weiterentwicklung der interkulturellen Öffnung
der Lichtenberger Verwaltung**

Empfehlungspapier

Dr. Frank Gesemann, Iris Würbel

März 2019



**DESI – Institut für
Demokratische Entwicklung
und Soziale Integration**

Inhalt

1. Vorbemerkung.....	4
2. Einleitung: Ziel und Prozess.....	4
3. Migration und Integration in Berlin-Lichtenberg.....	7
4. Leitfragen des Projekts und methodische Vorgehensweise.....	8
5. Ergebnisse der schriftlichen Befragung.....	9
6. Ergebnisse der Fokusgruppendifkussion.....	13
7. Ergebnisse des Fachtags.....	18
8. Handlungsempfehlungen.....	20

1. Vorbemerkung

Dieses Empfehlungspapier zur Weiterentwicklung der interkulturellen Öffnung der Lichtenberger Verwaltung ist das Ergebnis einer umfangreichen Bestandsaufnahme auf der Grundlage einer schriftlichen Befragung von Schlüsselpersonen in der Verwaltung, von acht Fokusgruppendifkussionen mit Leitungskräften und Mitarbeiter*innen verschiedener Fachämter und Verwaltungsebenen sowie einer Präsentation von Zwischenergebnissen und Diskussionen auf dem Lichtenberger Fachtag Integration am 7. Dezember 2018.¹

Dieses Empfehlungspapier ist wie folgt gegliedert: Im Anschluss an die Einführung in das Thema (2.), einigen skizzenhaften Ausführungen zu Migration und interkultureller Öffnung in Lichtenberg (3.) sowie einem Abschnitt zu Leitfragen, Methodik und Vorgehensweise (4.), werden die zentralen Ergebnisse der schriftlichen Befragung (5.), der Fokusgruppendifkussionen (6.) und des Lichtenberger Fachtags Integration (7.) vorgestellt.² Auf dieser Grundlage werden abschließend kurz, mittel- und längerfristig angelegte Handlungsempfehlungen in sieben zentralen strategischen Bereichen als Konzept für eine Weiterentwicklung der interkulturellen Öffnung im Bezirksamt Lichtenberg präsentiert.

2. Einleitung: Ziel und Prozess

Generell umfasst eine interkulturelle Öffnung der öffentlichen Verwaltung mehrere Aspekte, darunter zum einen den Wissens- und Kompetenzerwerb bei den Beschäftigten mit dem Ziel, die individuelle Reflexions- und Kommunikationsfähigkeit im Umgang mit einer vielfältigen „Kundschaft“ zu steigern. Zum anderen die Herstellung einer internen Organisationskultur, die die Anforderungen einer sozial und kulturell vielfältigen Stadtgesellschaft aufnimmt und die Organisation entsprechend ausrichtet sowie schließlich die Steigerung des Beschäftigtenanteils mit Migrationshintergrund auf allen Laufbahnebenen befördert sowie auf eine größere Durchlässigkeit mit Blick auf den beruflichen Aufstieg von Beschäftigten mit Migrationshintergrund hinwirkt.

Das Land Berlin hat sich in einer besonderen Weise der interkulturellen Öffnung der öffentlichen Verwaltung und der Landeseinrichtungen verpflichtet. Im Berliner Integrationskonzept „Vielfalt fördern – Zusammenhalt stärken“ von 2007 wird in Bezug auf die allgemeinen Dienste und Einrichtungen des Landes festgestellt: „Diese müssen für alle Bürger/-innen in gleicher Weise zugänglich sein, also eine stärkere Kundenfreundlichkeit gegenüber Migrant/-innen entwickeln

¹ Wir bedanken uns bei allen Gesprächs- und Kooperationspartnern in der Lichtenberger Verwaltung und aus der Zivilgesellschaft, die ihre Erfahrungen und Perspektiven mit uns geteilt haben, sowie bei den Mitgliedern unseres Projektbeirats für Beratung und Begleitung: Dr. des. Christine Lang (Max-Planck-Institut zur Erforschung Multireligiöser und Multiethnischer Gesellschaften, Göttingen), Dr. Jutta Aumüller (CJD Berlin-Brandenburg, Berlin), Gün Tank (neue deutsche organisationen, Berlin).

² Für eine ausführlichere Darstellung von Ergebnissen der Erhebungen siehe die umfangreiche Dokumentation von Dr. Frank Gesemann und Iris Würbel, Berlin 2019.

und für Bürgerfreundlichkeit sorgen.“³ Speziell in Bezug auf die interkulturellen Kompetenzen der Mitarbeiter*innen werden im Integrationskonzept folgende Erfordernisse definiert:⁴

- Gefordert wird „interkulturelle Sensibilität und Kompetenz“ im Umgang mit Migrant*innen.
- Es sind Vorkehrungen für eine „erfolgreiche sprachliche Verständigung“ zu treffen.
- Mitarbeiter*innen mit Migrationshintergrund haben „sowohl im Hinblick auf interkulturelle Kompetenz als auch im Hinblick auf Sprachkompetenz ... einen besonderen Stellenwert“.
- Im Hinblick auf die Personalentwicklung ist ein interkulturelles Personalmanagement gefordert, „das neben der Einstellungspolitik vor allem die notwendigen Fortbildungen zu veranlassen hat“.

Das Bezirksamt Lichtenberg von Berlin hat bereits Anfang 2007 ein Leitbild „Wir fördern Vielfalt und Integration“ (als eines von vier Leitbildern) erarbeitet und zur Grundlage für das gesamte Verwaltungshandeln gemacht. Leitziele sind unter anderem:

- Wir verstehen kulturelle Vielfalt als Bereicherung und Chance und nutzen die sich aus ihr ergebenden Potentiale.
- Wir stehen für eine demokratische Gesellschaft, Integration und Toleranz, gegen Ausgrenzung, Rassismus und Gewalt.

Im Gesetz zur Regelung von Partizipation und Integration in Berlin (PartIntG) vom 15. Dezember 2010 werden „Gleichberechtigte Teilhabe und interkulturelle Öffnung“ in § 4 geregelt: Demnach haben alle Einrichtungen im Geltungsbereich des Gesetzes die Aufgabe, „im eigenen Zuständigkeitsbereich für gleichberechtigte Teilhabe und interkulturelle Öffnung zu sorgen“, die „Vielschichtigkeit der Einwanderungsgesellschaft“ zu berücksichtigen und ihre „Aufgabenwahrnehmung „bedarfs- und zielgruppengerecht“ auszurichten.“⁵ Angestrebt bzw. gefordert ist im Einzelnen:⁶

- „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.“
- „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, grundsätzlich gewünscht sind.“
- „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.“

³ Der Beauftragte des Berliner Senats für Migration und Integration 2007: Integrationskonzept „Vielfalt fördern – Zusammenhalt stärken“. Berlin, S. 58.

⁴ Ebd., S. 59.

⁵ PartIntG, § 4, Abs 1.

⁶ Ebd., Abs. 3 bis 6.

- „In den Gremien aller Einrichtungen ist eine stärkere Beteiligung von Vertreterinnen und Vertretern mit Migrationshintergrund anzustreben.“

Das Bezirksamt Lichtenberg hat sich schon früher des Themas der interkulturellen Verwaltung zugewandt. Die verwaltungsinterne Geschichte reicht bis in das Jahr 2001 zurück:⁷

- Bezirksamtsbeschluss und Bezirksverordnetenversammlungsbeschluss zur interkulturellen Öffnung (2001);
- Einrichtung eines Lenkungsgremium IKÖ (2003) bzw. Integration (2006);
- Aufnahme des Merkmals interkulturelle Kompetenz in die Anforderungsprofile durch den Personal- und Finanzservice;
- Lichtenberger Maßnahmenplan Integration zur Umsetzung des Berliner Integrationskonzepts „Vielfalt fördern – Zusammenhalt stärken“ (2006/2007);
- Beteiligung des Jobcenter Lichtenberg an einem Projekt des Senats zur interkulturellen Organisationsentwicklung (2007 bis 2009);⁸
- Eckpunkte für ein Integrationskonzept des Bezirks Lichtenberg (2016) mit dem „Handlungsfeld Verwaltung und interkulturelle Öffnung“.⁹

Der zeitweilige „Boom“ des Themas Migration im Bezirksamt Lichtenberg und die Maßnahmen zur Förderung von interkultureller Öffnung insbesondere durch die Rekrutierung von Auszubildenden mit (vietnamesischem) Migrationshintergrund scheinen allerdings nicht zu einer nachhaltigen strukturellen Verankerung des Themas Interkulturelle Öffnung in der Lichtenberger Verwaltung geführt zu haben.¹⁰ Mit dem schwindenden Stellenwert von interkultureller Öffnung sank auch der Anteil der Auszubildenden mit Migrationshintergrund an allen neu eingestellten Auszubildenden von 25,8 Prozent (2006) auf 8,3 Prozent (2016).¹¹

Die „Eckpunkte für ein Integrationskonzept“ aus dem Jahr 2016 und die vorliegende, daran anknüpfende Studie zur Weiterentwicklung der Lichtenberger Verwaltung können daher als Revitalisierung des Themas gewertet werden. Die vorliegende Studie zur Entwicklung eines Konzepts für die Weiterentwicklung von interkultureller Öffnung wurde auf Basis eines Beschlusses

⁷ Der Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration: Sachstand der Interkulturellen Öffnung in den Berlin Bezirken 2008. Unveröffentlichtes Papier, S. 7f.

⁸ Der Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration (Hrsg.): Interkulturelle Öffnung von drei Berliner JobCentern – Der erfolgreiche Prozess einer interkulturellen Organisationsentwicklung. Berlin 2010.

⁹ DESI – Institut für ein Integrationskonzept des Bezirks Lichtenberg. Autorin: Dr. Jutta Aumüller. Siehe unter: <https://www.berlin.de/ba-lichtenberg/politik-und-verwaltung/beauftragte/integration/artikel.708495.php>

¹⁰ Siehe auch Christine Lang: Von ‚typischen‘ und ‚untypischen‘ Einwanderungsbezirken: Migrationsbedingte Vielfalt und die Interkulturelle Öffnung lokaler Verwaltungen in Berlin. In: Marlon Barbehön/Sybille Münch (Hrsg.): Variationen des Städtischen – Variationen lokaler Politik. Wiesbaden 2017: Springer VS, S. 351-373.

¹¹ BQN Berlin: Neueingestellte Auszubildende und Studierende im Öffentlichen Dienst Berlins, Tabelle 2: Anteil Auszubildende mit Migrationshintergrund (MH) an allen neueingestellten Auszubildenden 2006-2017) (in %).

aus dem Jahr 2016 auf der Grundlage des „Handlungsfeld Verwaltung und interkulturelle Öffnung“ und des dazu erstellten Eckpunktepapiers beauftragt. Zudem liegt dem Projekt ein weiterer Beschluss mit dem Titel „Durchführung von Experteninterviews im Rahmen der Erstellung des Integrationskonzeptes des Bezirkes Lichtenberg“ von September 2018 zugrunde.

3. Migration und Integration in Berlin-Lichtenberg

Mit 268.246 Einwohnerinnen und Einwohnern ist Lichtenberg der siebtgrößte Bezirk in Berlin. Der Bezirk ist berlinweit durch ein überdurchschnittliches Bevölkerungswachstum geprägt. Bei Ausländer*innen und Einwohner*innen mit Migrationshintergrund weist der Bezirk die höchsten Bevölkerungsanteile der Ostberliner Bezirke auf, auch wenn die Anteile deutlich niedriger sind, als diejenigen der Ost-West-Bezirke Mitte und Friedrichshain-Kreuzberg sowie hinter diejenigen der Westberliner Bezirke Neukölln und Charlottenburg-Wilmersdorf zurückbleiben. Im Hinblick auf Armutsgefährdung und soziale Ungleichheit ist der Bezirk Lichtenberg durch Werte gekennzeichnet, die deutlich unter dem Berliner Durchschnitt liegen.¹²

Wachsende Stadt

Aktuelle Daten zu Einwohnerinnen und Einwohnern im Land Berlin zeigen, dass Lichtenberg zu den Bezirken gehört, die durch eine wachsende und zunehmende Vielfalt der Bevölkerung geprägt ist: In der letzten Dekade ist die Zahl der Einwohner*innen von 250.811 (2007) auf 286.246 (2017) gestiegen. Das entspricht einem Bevölkerungszuwachs von 14,1 Prozent in nur zehn Jahren. In diesem Zeitraum hat sich die Zahl der in Lichtenberg gemeldeten Ausländer*innen mehr als verdoppelt – von 18.917 (2007) auf 42.871 (2017), die Zahl der Einwohner*innen mit Migrationshintergrund ist um mehr als zwei Drittel gewachsen – von 39.927 (2007) auf 66.853 (2017).

Zunehmende Vielfalt

Das überdurchschnittliche Wachstum von ausländischer Bevölkerung und Bevölkerung mit Migrationshintergrund spiegelt sich in Lichtenberg auch in den stark gestiegenen Anteilen dieser Bevölkerungsgruppen wider: Der Anteil der Ausländer*innen ist von 7,5 Prozent (2007) auf 15,0 Prozent (2017) und der Anteil der Einwohner*innen mit Migrationshintergrund von 15,9 Prozent auf 23,4 Prozent gestiegen. Der höchste Anteil wird mit 31,6 Prozent (2017) im Zentrum des Bezirks im gleichnamigen Ortsteil Lichtenberg (Alt-Lichtenberg) erreicht. Bei den Einwohner*innen im Alter von unter sechs Jahren liegt der Anteil der Personen mit Migrationshintergrund schon bei 40 Prozent (2017).

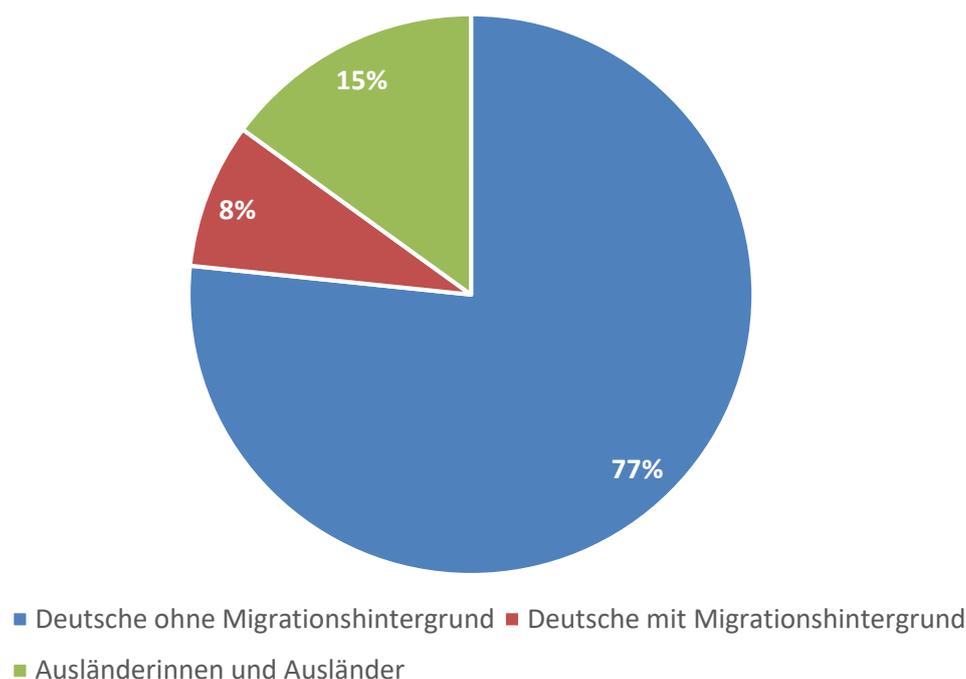
Diverse Herkünfte und Nationalitäten

Von den 66.853 Einwohnerinnen und Einwohner mit Migrationshintergrund in Lichtenberg kommt nur ein knappes Viertel (24,2 %) aus den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union, insbesondere aus Polen, Bulgarien und Rumänien. Auf die ehemalige Sowjetunion (25,4 %) und das

¹² Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (Hrsg.): Einwohnerinnen und Einwohner im Land Berlin am 31. Dezember 2017. Grunddaten. Potsdam 2018; Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (Hrsg.): Regionaler Sozialbericht Berlin und Brandenburg 2017. Potsdam 2018.

ehemalige Jugoslawien (7,7 %) entfällt ein weiteres Drittel der Lichtenberger Einwohner*innen. Ein bedeutendes Herkunftsland ist auch Vietnam (12,2 %). Aus islamischen Ländern¹³ stammen fast ein Drittel der Einwohner*innen in Lichtenberg (29,6 %), davon etwa jeder Fünfte aus dem Libanon oder aus Syrien.

Abbildung 1: Einwohnerinnen und Einwohner in Berlin-Lichtenberg nach Migrationsstatus und Staatsangehörigkeit am 31. Dezember 2017



Quelle: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg

4. Leitfragen des Projekts und methodische Vorgehensweise

In Abstimmung mit der Integrationsbeauftragten des Bezirks Lichtenberg und dem Team Integration wurden Leitfragen entwickelt, die dem Projekt zugrunde lagen:

Leitfragen des Projekts

- Welche Anforderungen und Herausforderungen müssen die Beschäftigten in einem wachsenden Bezirk und mit zunehmender Vielfalt bewältigen?
- Welche Bedarfe ergeben sich aus veränderten Anforderungen und Herausforderungen in der Verwaltung?
- Werden bisherige Konzepte, Maßnahmen und Projekte zur interkulturellen Öffnung als hilfreich eingeschätzt? Welche Unterstützungsbedarfe gibt es?
- Welche Bedeutung hat die interkulturelle Öffnung der Lichtenberger Verwaltung für die tägliche Arbeit der Beschäftigten?

¹³ Mitglieder der Organisation der Islamischen Konferenz (OIC) plus Syrien.

- Welche politischen und strukturellen Voraussetzungen sollten aus Sicht der Befragten durch das Bezirksamt geschaffen werden?
- Was sind Perspektiven der interkulturellen Öffnung aus Sicht der Beschäftigten?

Die Umsetzung des Projekts erfolgte mit Hilfe einer anspruchsvollen und methodisch vielfältigen Vorgehensweise, die von einer schriftlichen Befragung von Führungskräften über die Organisation von Fokusgruppendifkussionen bis zur Präsentation von Zwischenergebnissen auf dem Lichtenberger Integrationsfachtag am 07. Dezember 2018 reichten. Die verschiedenen Methoden bauten aufeinander auf und boten die Möglichkeit einer breiten Erhebung und Reflexion von Erfahrungen und Perspektiven. Mit der schriftlichen Befragung wurde *erstens* eine Bestandsaufnahme zu sich verändernden Anforderungen und Herausforderungen in der Lichtenberger Verwaltung, zu wachsender Vielfalt und interkultureller Öffnung sowie zu Entwicklungsdynamiken und Unterstützungsbedarfen geleistet. Fokusgruppen dienten *zweitens* dazu, um Fachkräfte aus verschiedenen Verwaltungsbereichen und unterschiedlichen Ebenen für einen Austausch zum Thema Interkulturelle Öffnung zu gewinnen. Das Format sollte den Teilnehmenden ermöglichen, eigene Erfahrungen, Relevanzen und Perspektiven in offenen Diskussionsrunden einzubringen und zu reflektieren. Auf dem Lichtenberger Integrationsfachtag am 7. Dezember 2018 wurden *drittens* Zwischenergebnisse der empirischen Erhebungen vorgestellt und in Arbeitsgruppen diskutiert. Der vorliegende Bericht dokumentiert die Ergebnisse der Erhebungen und präsentiert Empfehlungen für eine Weiterentwicklung der interkulturellen Öffnung in der Lichtenberger Verwaltung.

Methodische Vorgehensweise

- Erarbeitung eines sechsseitigen Fragebogens (in Abstimmung mit dem Team Integration und Unterstützung eines Beirats)
- Schriftliche Befragung von Amts- und Fachbereichsleitungen in der Lichtenberger Verwaltung (N=38)
- Durchführung von acht Fokusgruppendifkussionen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus verschiedenen Fachämtern (N=53)
- Dokumentation und Auswertung von schriftlicher Befragung und Fokusgruppendifkussionen
- Präsentation von Zwischenergebnissen auf dem Lichtenberger Integrationsfachtag am 07. Dezember 2018
- Erstellung einer Dokumentation zu den Ergebnissen und Entwicklung von Handlungsempfehlungen
- Erstellung eines Konzepts für die Weiterentwicklung der interkulturellen Öffnung in der Lichtenberger Verwaltung.

5. Ergebnisse der schriftlichen Befragung¹⁴

¹⁴ Zu einer ausführlichen Darstellung der Ergebnisse der schriftlichen Befragung siehe den umfangreichen Abschlussbericht des DESI Instituts zum Projekt (vgl. Gesemann/Würbel 2019).

Die Anforderungen an die Verwaltung haben sich deutlich verändert

- 76 Prozent der befragten Führungskräfte vertreten die Meinung, dass sich die Anforderungen und Herausforderungen in der Arbeit im Hinblick auf die verschiedenen Zielgruppen verändert haben.
- 74 Prozent sind der Auffassung, dass sich Anforderungen im Hinblick auf Menschen mit Migrationshintergrund verändert haben.
- Die Befragten stellen insbesondere eine Zunahme von Armut und Kinderschutzfällen sowie von Besucher*innen fest, die sich in einer schwierigen sozialen Lage befinden. Verwiesen wird zudem auf Einwanderer*innen, die die Verständigung aufgrund von Sprachbarrieren, niedrigem Bildungsniveau und kulturellen Unterschieden erschweren sowie auf komplexere Problemfälle. Zudem sei „die Erwartungs- /Anspruchshaltung der Kunden/innen gegenüber Mitarbeiter/innen der Verwaltung ... gestiegen“ und die „Frage nach Beteiligung“ werde immer wichtiger.

Gestiegene Anforderungen an die Arbeit mit Eingewanderten

- 45 Prozent der Befragten messen den veränderten Anforderungen und Herausforderungen in der Arbeit mit Menschen mit Migrationshintergrund eine große Bedeutung beimessen, fast ein Drittel sieht eine mittlere Bedeutung und etwas mehr als ein Viertel eine geringe Bedeutung.
- Hingewiesen wird vor allem auf die hohe Beratungsintensität bei Menschen mit Migrationshintergrund und hohe Anforderungen in Bezug auf Kenntnisse, interkulturelle und kommunikative Kompetenzen. Gefordert sei zudem eine positive Haltung zu Vielfalt sowie zur Arbeit mit Menschen und in Netzwerken.

Anforderungen und Herausforderungen – Personen mit Migrationshintergrund (Beispiele)

„Erforderlich sind u.a. umfangreiche Kenntnisse hinsichtlich der verschiedenen Angebote, hohe interkulturelle und kommunikative Kompetenzen, positive Einstellung zu Vielfalt, Interesse an der Arbeit mit Menschen und in Netzwerken.“

„Familien mit Migrationshintergrund brauchen eine deutlich intensivere Beratung (deutlich erhöhter Zeitaufwand/ Bestellung von Sprachmittlern/ oft Familien mit multiplen Problemlagen.“

Hohe Unterstützungsbedarfe aufgrund veränderter Arbeitsanforderungen

Die Befragten sehen eine Vielzahl von Unterstützungsbedarfen:

- 66 Prozent der Befragten sehen einen Bedarf an Fortbildungen zu interkulturellen Themen.
- 61 Prozent der Befragten berichten von einem erhöhten Personalbedarf und
- 47 Prozent einen Bedarf an der Einstellung von Personen mit Migrationshintergrund.
- 42 Prozent wünschen sich eine Veränderung von Abläufen und Strukturen.

Wünsche für eine bessere Versorgung und Betreuung von Eingewanderten

Um eine um eine angemessene Versorgung und Betreuung von Eingewanderten zu gewährleisten, wünscht sich etwa die Hälfte der Befragten Verbesserungen in der Personalausstattung (53

%), mehr Fortbildungen und eine stärkere Sensibilisierung der Mitarbeiter*innen (45 %) sowie mehr Einstellungen von Menschen mit Migrationshintergrund (42 %). Rund ein Drittel der Befragten wünscht sich mehr spezielle Fortbildungsangebote, Sprach- und Kulturmittlung (37 %) sowie eine Veränderung von Abläufen und Strukturen (32 %).

Bedarfe und Lösungen – Haltungen in der Verwaltung (Ausgewählte Antworten)

„Alle Menschen, die zu uns kommen, werden gleichbehandelt, unabhängig von Nationalität und Herkunft.“

„Freundlicher zugewandter Umgang, kompetente Beratung“

„Freundliche Gestaltung der Warte- und Publikumsbereiche, freundliche Mitarbeiter/innen; gute und freundliche Beratung der Kund/inn/en.“

„Empathischer Umgang, positive Willkommenskultur, Fortbildungen für Mitarbeiter/innen, Vorleben als Führungskraft.“

Ausgrenzung und Diskriminierung von Eingewanderten in der Verwaltung

Ausgrenzungs- und Diskriminierungserfahrungen scheinen – zumindest aus der Sicht von Leitungskräften in der Verwaltung – nicht sehr weit verbreitet zu sein.¹⁵

- 18 Prozent der Befragten haben von Seiten der Verwaltung eine „bewusste oder unbewusste Ausgrenzung“ von Bürgerinnen und Bürgern mit Migrationshintergrund erlebt, 76 Prozent verneinen diese Frage und fünf Prozent beantworten sie nicht.

Die Antworten zeigen aber, dass Hinweise auf Ausgrenzung, Diskriminierung und Rassismus, auf Ängste, Fremdheitsgefühle und Vorurteile ernst genommen werden müssen, um bei Mitarbeitenden durch Schulungen Verhaltenssicherheit zu stärken und auf ein mögliches Fehlverhalten zeitnah zu reagieren.

Ausgrenzung in der Verwaltung (Ausgewählte Antworten)

„Bewusste Ausgrenzung ist nicht zu erleben. Unbewusste gibt es.“

„Die Mitarbeitenden der Verwaltung können wie andere Menschen auch Vorurteile, Fremdheitsgefühle und Ängste haben. Darauf muss geachtet und das muss angesprochen werden.“

„Rassismus in Ämtern ist meiner Meinung nach weit verbreitet, es braucht klare Regeln, (...) es ist ein Kampf für Kollegen/Innen, die dagegenhalten – auch dazu wären Schulungen nötig gewesen – es muss schneller reagiert werden! Und nicht erst drei Jahre später.“

Hohe Bedeutung des Themas Interkulturelle Öffnung

- 45 Prozent der Befragten messen dem Thema Interkulturelle Öffnung für ihr Fachamt eine hohe Bedeutung hat, 37 Prozent sehen eine mittlere Bedeutung und nur 18 Prozent schreiben dem Thema eine geringe Bedeutung zu.

¹⁵ Ausgrenzung und Diskriminierung werden von nicht Betroffenen selten wahrgenommen. Die Einschätzungen von Leitungskräften in der Verwaltung, die zudem Führungsverantwortung tragen, beleuchten daher nur einen Ausschnitt dieses Phänomens.

- 75 Prozent der Befragten vertreten die Auffassung, dass das Bezirksamt Lichtenberg einer interkulturellen Öffnung der Verwaltung eine hohe Bedeutung beimessen sollte, und 25 Prozent sehen zumindest eine mittlere Bedeutung.

Bedeutung von Interkultureller Öffnung (Ausgewählte Antworten)

Frage: Welche Bedeutung hat nach Ihrer Einschätzung die interkulturelle Öffnung der Verwaltung für Ihr Fachamt?

- „Schaffung gleicher Chancen und Zugangswege in die Verwaltung, Verbesserung des Verwaltungshandelns, hohe Kunden-/Bürgerorientierung“
- „Interkulturelle Öffnung und Diversity Management sind Grundlage für die tägliche Arbeit unserer Beschäftigten.“
- „Entsprechend unseres gemeinsam erarbeiteten Leitbildes setzen wir uns für eine Gleichbehandlung der verschiedensten Hilfesuchenden in der täglichen Arbeit ein.“

Mehr Anstrengungen zur Weiterentwicklung von interkultureller Öffnung gewünscht

- Drei Viertel und mehr der Befragten wünschen sich eine Erhöhung des Anteils von Menschen mit interkulturellen Kompetenzen in der Verwaltung (82 %) und eine stärkere Sensibilisierung der Mitarbeitenden für die zunehmende Vielfalt und eine bessere Qualifizierung für den Umgang mit Migranten (74 %).
- Mehr als die Hälfte der Befragten wünscht sich, eine stärkere Ausrichtung der Verwaltung auf die Bedarfe einer vielfältigen Einwanderungsgesellschaft (55 %) und eine Erhöhung des Anteils von Menschen mit Migrationshintergrund (53 %).
- Ein Drittel der Befragten wünscht eine stärkere Verankerung von interkultureller Öffnung in der Lichtenberger Verwaltung und eine Optimierung der Steuerung (34 %).

Viele Hindernisse für eine Weiterentwicklung von interkultureller Öffnung

- Hindernisse für eine Weiterentwicklung von interkultureller Öffnung werden vor allem bei den (potenziellen) Bewerber*innen mit Migrationshintergrund (wenige Bewerber*innen, fehlende/nicht ausreichende Sprachkenntnisse der Bewerber*innen, mangelnde formale Qualifikation (Schulabschlüsse der Bewerber*innen, aber auch in der Ausstrahlung und Organisation der Verwaltung gesehen (Fehlende Ressourcen, unzureichende Informations- und Öffentlichkeitsarbeit, Trägheit von Routinen) gesehen.

Befragte wünschen sich in diesem Zusammenhang ein „klares Statement zur Vielfalt – verbunden mit einer definierten Strategie, einem Ziel und festgelegten Handlungsschritten“, vertreten die Auffassung, dass interkulturelle Öffnung „als durchgängiges Prinzip verstanden werden und die Umsetzung mit hoher Priorität gefördert werden“ sollte oder verweisen auf die Vorbildwirkung der Verwaltung. Letztere besteht ihrer Meinung nach darin, Integration zu leben und Verständnis für ein lebenswertes Zusammenleben zu wecken und einzufordern.

Politische und strukturelle Voraussetzungen (*Ausgewählte Antworten*)

Frage: Welche politischen und strukturellen Voraussetzungen müssten durch das Bezirksamt geschaffen werden, um den veränderten Anforderungen in einer Stadt der Vielfalt zu entsprechen?“

„Klares Statement zur Vielfalt – verbunden mit einer definierten Strategie, einem Ziel und festgelegten Handlungsschritten.“

„Interkulturelle Öffnung sollte als durchgängiges Prinzip verstanden werden und die Umsetzung mit hoher Priorität gefördert werden.“

„Integration LEBEN, Vorbildwirkung bewusst machen, Verständnis für ein lebenswertes Zusammenleben wecken und einfordern.“

6. Ergebnisse der Fokusgruppendifkussion

Im Zeitraum vom 15. bis zum 31. Oktober 2018 wurden acht Fokusgruppendifkussionen (FGD) á zwei Stunden durchgeführt. Teil nahmen jeweils Mitarbeiter*innen eines Fachamtes (Schulamt inklusive Schulaufsicht, Gesundheitsamt, Amt für Weiterbildung und Kultur inklusive Europa- und der Gleichstellungsbeauftragten, Amt für Bürgerdienste, Jugendamt, gemeinsamer Termin für Jobcenter und Amt für Soziales). Außerdem fand je eine Diskussion mit Mitgliedern der Bezirksverordnetenversammlung sowie mit den Leitungen und Fachbereichsleitungen der Ämter statt.

Inhaltlich lag der Fokus der FGD auf den Anforderungen im Arbeitsalltag innerhalb Lichtenbergs als „vielfältigem und wachsendem Stadtteil“ aus Sicht der Mitarbeiter*innen. Zudem wurden für den Bezirk übergreifende und fachamtsspezifische Spannungsfelder identifiziert sowie Vorschläge der Mitarbeiter*innen, wie diese Spannungsfelder in Zukunft aufzulösen oder zumindest zu verkleinern sind, dokumentiert.

Ergebnisse: Erwartungsabfrage

- Überwiegend wird auf eine als mangelhaft wahrgenommene Vorabinformation zum Projekt hingewiesen; vielen Teilnehmer*innen ist unklar, warum sie teilnehmen und was sie erwartet
- Wunsch danach Beispiele („Best Practices“) dazu kennenzulernen, wie Kolleg*innen aus anderen Fachämtern „Integration“ fördern
- Seitens der Leitungskräfte wird der Wunsch nach konkreten Aufträgen beziehungsweise Zielvorgaben geäußert, die dann in den Fachämtern umgesetzt werden können

Ergebnisse: Anforderungen im Arbeitsalltag

- allgemeine Anforderungslage: 17 % der Teilnehmer*innen bewerten sie als „eher ausgeglichen“, die Hälfte als „eher angespannt“, ein Drittel als „sehr angespannt“

- Anforderungslage in Bezug auf die wachsende Vielfalt im Bezirk: ein Drittel der Teilnehmer*innen bewerten sie als „eher ausgeglichen“, die Hälfte der Teilnehmer*innen als „eher angespannt“, 18 % als „sehr angespannt“
- Bedeutung der Anforderungen in Bezug auf die wachsende Vielfalt im Bezirk: 25 % der Teilnehmer*innen schätzen sie als „groß“ ein, zwei Drittel als „mittelgroß“ und 13 % als „gering“.
- 75 % der Befragten sehen ein „Anwachsen“ der Anforderungen in Bezug auf die wachsende Vielfalt im Bezirk, weitere 25 % nehmen sie als „gleichbleibend“ wahr

Es wird betont, Vielfalt sei der Normalzustand und schon immer Teil der eigenen Arbeit gewesen. Zudem dürfe Vielfalt nicht nur Personen mit Migrationshintergrund beinhalten, sondern müsse auch Frauen, Personen aus sozioökonomisch schwachen Milieus und Personen mit körperlicher Beeinträchtigung meinen. Die wachsende Vielfalt sei zudem nicht nur eine Herausforderung, sondern ebenso Chance und Bereicherung. In einzelnen Ämtern wird von der Befürchtung einer „erneuten Welle des Zuzugs“ gesprochen, zum Beispiel durch Familiennachzug oder derzeit noch ungeborene Kinder von Zugewanderten, und ein erneutes starkes Ansteigen des Arbeitspensums befürchtet.

Ergebnisse: Allgemeine Spannungsfelder im Alltag der Fachämter

- Mangelnde **Unterstützung durch die Politik**
- Fehlendes Vertrauen in Projekte „von oben“ sowie Sichtweise, Projekte würden häufig vorrangig der Bezirksleitung zu Prestigezwecken und zur Profilierung dienen
- Berlinweit extremer **Mangel an Wohnraum, Kita- und Schulplätzen**
- Als mangelhaft wahrgenommene **Wertschätzung** durch die Bezirksamtsleitung als Arbeitgeber
- **Zeitdruck, Stress und Personalmangel**; Extrembeispiel Amt für Bürgerdienste: die rigide Kosten-und-Leistungsrechnung (KLR), ein Krankheitsstand von teilweise mehr als 50 % → Gefahr von Burnout-ähnlichen Erkrankungen
- **Unflexibles Personaleinstellungsverfahren** (z.B. Schwierigkeit der Einstellung von Praktikant*innen zum Anlernen für eine höher qualifizierte Stelle) als Ursache für nicht besetzte offene Stellen
- Zu wenig **fachamts- oder auch bezirksübergreifender Austausch** zu Erfahrungen und Bewährtem
- Zu geringe Nutzung **bestehender Austauschrunden** beziehungsweise zu geringe Einbindung dieser in Bemühungen für eine Verbesserung des Verwaltungsprozesses
- Schwierige Beratungsgespräche durch **starke Erwartungshaltung der Bürger*innen** insgesamt, Beispiel: „Du musst das für mich machen“-Haltung

Zielgruppenspezifische Spannungsfelder

- **Verschiedene Zielgruppen**, beispielsweise in Armut lebende Personen oder Frauen als strukturell benachteiligte Gruppe, mit spezifischen Bedarfen und Ansprüchen an das Verwaltungspersonal

- Haltung zu Integration: „**Bringschuld**“ (die Verwaltung bemüht sich um Angebote zur Integration) versus „**Holschuld**“ (die Verwaltung erwartet von den Klientinnen und Klienten, sich zu integrieren)
- oftmals nicht bedarfsgerechte **Angebote der Sprachmittlung** (Beispiele: spontan verfügbare Angebote fehlen im Amt für Bürgerdienste, die Möglichkeit ein Vertrauensverhältnis zu Übersetzer*innen aufzubauen und zu halten fehlt im Jugendamt)
- fehlende oder unklare Sprachkompetenzen im Kollegium (Beispiel: Englisch)
- Schwierige und **angespannte Situationen in Beratungsgesprächen** mit verschiedenen Zuwanderungsgruppen (Beispiel: Männer, die sich weigern mit weiblichem Personal zu sprechen)
- mangelndes **gegenseitiges kulturelles Verständnis**: Missverständnisse und Vorurteile gegenüber Zuwanderungsgruppen, die Mitarbeiter*innen (laut eigener Aussage) nicht bewusst sind
- einzelne Berichte **rassistischer Äußerungen von Kolleg*innen**, die soziale Gruppen, beispielsweise Personen mit Fluchterfahrung, diffamieren, beleidigen und diskriminierend abwerten

Ergebnisse: Spannungsfelder aus Sicht der Leitungsebene

- Unklare **Rolle der Verwaltung** in Bezug auf Integration
- Gegensätzliche **Haltungen verschiedener Leitungspersonen** zum Thema (von unbedingter Relevanz des Themas bis hin zur Sichtweise, es gäbe keine Diskriminierung innerhalb des eigenen Fachamtes)
- bisherige ‚top-down‘-Arbeitsweise verunsichert bezüglich des aktuellen bottom-up Ansatzes, Wunsch nach klaren Zielvorgaben
- Skepsis gegenüber dem Team Integration und dessen Projekten
- fehlende Projektressourcen innerhalb der Fachämter verhindern Initiativen und Ideenumsetzung

*Ergebnisse: Wünsche und Ideen aus Sicht von Mitarbeiter*innen und Leitungsebene zur Gestaltung des „Vorhabens zur Öffnung der Verwaltung für Vielfalt und Diversität“*

- Alle Bürger*innen Lichtenbergs einbeziehen – Diversität, Vielfalt und Inklusion statt „Integration“
- Verknüpfung mit einer Gesamtstrategie des Bezirks Lichtenberg (Stichwort: „Wachsende Stadt“)
- Ziel- und Problemstellung sowie die Rolle der Verwaltung konkretisieren
- Maßnahmen zu Pflichtaufgaben und zu freiwilligen Aufgaben zuordnen
- Beobachtbare, messbare und praxisnahe Indikatoren, um Erfolg der Bemühungen zu bestimmen
- Geringer bürokratischer Aufwand, kurzfristige Umsetzbarkeit und pragmatische Lösungen anstelle eines aufwändigen schriftlichen Berichtswesens

- Verwaltung und Politik müssen das Vorhaben gemeinsam und verbindlich voranbringen, eine zügige Umsetzung von Maßnahmen sichern, dabei Verständnis und Interesse für Arbeit und tägliche Herausforderungen der Mitarbeiter*innen haben
- Vorhaben durch Expertise und Steuerung dauerhaft begleiten
- Starke Steuerung des Vorhabens: Fördern der Zusammenarbeit und Koordinieren des Austauschs zwischen Senat, Bezirksverwaltung(en), Trägern, Initiativen sowie sonstigen bestehenden Projekten
- Einbindung der politischen Bezirksleitung sowie aller Fachämter
- Mitarbeiter*innen wünschen sich eine Sensibilisierung der Führungskräfte für strukturelle Diskriminierung
- Auf Austausch beruhendes Konzept unter Erhebung und Aufarbeitung von Beispielen gelungener Praxis auf Ebene von Bezirk, Bundesland, Land, International
- Bezirksamts-interner Austausch zu Projektideen: pragmatische individuelle Lösungen fokussieren und fördern anstelle von häufig zeitaufwändigem „normalem“ Amtsweg
- Mitarbeiter*innen informieren, überzeugen und einbinden: Interessen, Bedarfe und Haltungen ernst nehmen und akzeptieren, gleichzeitig zur Reflexion einladen
- Kompromiss zwischen Freiwilligkeit auf der Ebene der Mitarbeiter*innen und einem Mindestmaß an Verpflichtung, beispielsweise für den Besuch von Weiterbildungsformaten zur interkulturellen Sensibilisierung
- Idee „Ein Tag im Berufsalltag der Lichtenberger Verwaltung“ (Comic, Film oder Ähnliches): Verschiedene Mitarbeiter*innen zeigen ihren Alltag inklusive der gemeisterten Hürden und laden Kolleg*innen wie Bürger*innen zum Perspektivwechsel ein.

*Ergebnisse: Wünsche und Ideen aus Sicht von Mitarbeiter*innen je Fachamt zur Gestaltung des „Vorhabens zur Öffnung der Verwaltung für Vielfalt und Diversität“*

Schulamt und Schulaufsicht
<ul style="list-style-type: none"> - Voraussetzungen von Seiten der Personalstelle für mehr Bewerbungen schaffen - Telefonhotline zu Dolmetscherdienst - Abbau von Stereotypen durch eine interkulturelle Sensibilisierung der Mitarbeiter*innen - Einbezug aller Schulen in die Vision „Gute Schule für alle Schülerinnen und Schüler.“ - Bezirkliches Gegensteuern zur Konzentration von Armut (z.B. Teile Hohenschönhausens) und Reichtum (z.B. Stralau) - Rückzugsräume für besonderen Beratungsbedarf mit Eltern in Schulen mitplanen - Berlinweit und bezirklich abgestimmte Steuerung von Willkommensklassen - Mehr Flexibilität und Tempo im Schaffen von Wohn- und Schulraumbedarf
Amt für Soziales/ Jobcenter
<ul style="list-style-type: none"> - Vergleich und Klärung der SOLL- und IST-Arbeitsbelastung an Einzelfällen - Arbeitsentlastung für Mitarbeiter*innen durch bessere Rahmenbedingungen - Zielgruppengerechte Angebote und Konzept/-e - „Integration fördern und fordern“ - Positivbeispiele zugänglich machen und nutzen

Gesundheitsamt
<ul style="list-style-type: none"> - Aufbau von Sprachkompetenz - Flexiblere Personaleinstellung bei gering qualifizierten Bewerber*innen - Wohnungsbau, um Belastungen abzubauen - Teilnahme von mehr Gesundheitsamts-Mitarbeiter*innen in der AG Flüchtlinge - Verpflichtende und stetige kulturelle Mittelung zum Abbau von Ängsten und Stereotypen bei Mitarbeiter*innen - Vermittlung einer Willkommenskultur durch mehrsprachige Informationen - Konzept zur Erhaltung von Hilfsinfrastruktur und „Hilfe zur Selbsthilfe“ - Hebammen und Elternhilfe in Integrationsprojekte einbinden
Amt für Weiterbildung und Kultur/ Beauftragte
<ul style="list-style-type: none"> - Problemsituationen in Arbeitsalltag mit konkreten alltagsrelevanten Praxisbeispielen verdeutlichen - Informationsangebote zu Kultur und Religion von Zugewanderten für ALLE Mitarbeiter*innen - Idee der „Integrationskurse für alle“ (Zugewanderte und in Deutschland Geborene) an der VHS, um andere bzw. sich verändernde Kulturkreise kennenzulernen - Weitere Maßnahmen zum Gewaltschutz in Gemeinschaftsunterkünften - Genderkompetenz als Querschnittsthema zu interkultureller Öffnung
Amt für Bürgerdienste
<ul style="list-style-type: none"> - Anpassung und Flexibilisierung der KLR, damit Zeit und Kraft für Kunden da ist - Schulung zu Stress-Resilienz im Kundengespräch - Schulung des Personals im Umgang mit verschiedenen Handicaps und Bedarfen von Kund*innen - kulturelle Begegnungsformate schaffen für Mitarbeiter_innen mit Personen verschiedener Zuwanderungs-Communities - Integration fördern und fordern - Integrationslots*innen professionalisieren und in Amtsalltag einbinden
Jugendamt
<ul style="list-style-type: none"> - Schaffung neuer Stellen im Rahmen von „Wachsende Stadt“ (dauert sonst Monate oder sogar Jahre) - (aktuell befristete) Sonderprogramme für Kund*innengruppen und Mitarbeiter*innen verstetigen - Seminare zu interkultureller Kompetenz und zu (rechtlichen) Bedingungen für die interne Kulturmittlung - Zielgruppenspezifische Hilfsangebote - Integrationslots*innen professionalisieren und Einbindung/ Rollenklärung im amtlichen Integrationsprozess klären - Bestehende interne Austauschformate nutzen bzw. neue schaffen und Verantwortlichkeiten festlegen
Bezirksverordnetenversammlung (BVV)
<ul style="list-style-type: none"> - Über Beteiligungsmöglichkeiten in der Bezirksverordnetenversammlung (BVV) und in Ausschüssen zur Willensbildung informieren und proaktiv dazu einladen - Stärkung von Selbstvertretungsmechanismen - Ghettoisierung vermeiden, gemeinsame Maßnahmenpläne mit Wohnungsbaugenossenschaften/ -gesellschaften - Nachbarschafts-/Stadtteilzentren zum Austausch für Bürger*innen schaffen - Wunsch nach einem Leitbild für politische Bildung mit dem Ziel einer vorurteilsfreien Kindheit

7. Ergebnisse des Fachtags

Am 7. Dezember 2018 fand ein Integrationsfachtag statt – der erste seit der Fachkonferenz zum Thema Integration in Lichtenberg am 1. Juli 2016. Unter anderem wurden die Ergebnisse der schriftlichen Befragung und der Fokusgruppendifkussionen im Bezirksamt Lichtenberg durch das DESI vorgestellt. Anschließend kamen zwei parallel stattfindende Themenworkshops mit Teilnehmer*innen des Integrationsfachtags zustande:

Ergebnisse der Workshops 1: Welche Erfahrungen machen verschiedene Bevölkerungsgruppen in den Lichtenberger Fachämtern? Was wünschen Sie sich von der Verwaltung?

Insgesamt besteht Verständnis für die angespannte Situation der Verwaltungs-Mitarbeiter*innen in Anbetracht des Personalmangels. Insbesondere wird die als sehr positiv wahrgenommene Arbeit von Hauptamtlichen im Jugendamt hervorgehoben. Spannungsfelder aus Sicht der Teilnehmer*innen sind:

- Mangel an Dolmetsch-Angeboten
- Es kommt zu unfreundlichen Verhaltensweisen gegenüber Kund*innen
- Schwierige Kommunikation und Sprachprobleme im Beratungsgespräch (Beispiel Amtsdeutsch: „sehr komplizierte Formulierungen [in Formularen und auch im Beratungsgespräch], oft [wird] mit Drohungen gearbeitet“.)
- Seitens Verwaltung sind Beschwerden gewünscht, um mehr Transparenz zu schaffen
- Lange **Wartezeiten auf Dokumente** von einigen Ämtern, beispielsweise im Standesamt

Die Wünsche der Teilnehmer*innen des Workshops 1 sind:

- Wunsch nach Respekt und Freundlichkeit als Recht jeder/s Einzelnen: wohlwollende und zugewandte Beratung mit mehr Verständnis für die Kund*innen durch das Verwaltungspersonal sowie Respekt und Freundlichkeit seitens der Kund*innen; eine gegenseitige Annäherung
- Wunsch an die Verwaltungsmitarbeiter*innen, das eigene **strukturell oder direkt diskriminierende** Wissen und eigene Vorurteile zu reflektieren
- Forderung der Leitungsebene nach passenden sensibilisierenden **Fortbildungsangeboten**
- Sprachmittlung: leichtere Sprache in Bescheiden, vor Ort verfügbare Übersetzer, die Formulare in einfachere Sprache übersetzen, auch Fachdolmetscher und Angebote von Video-Dolmetschdiensten
- Sprachkompetenzen in **Anforderungsprofile für das Verwaltungspersonal** mit Kund*innenkontakt aufnehmen, künftig auch schwerpunktmäßig bilinguale Mitarbeiter*innen einstellen, **fremdsprachliche Weiterbildungen** für das Bestandspersonal
- Erfahrungen anderer Bezirksverwaltungen in einem gegenseitigen Austausch erfassen, als Beispiele guter Praxis kondensieren und nutzbar machen
- Noch mehr Erfahrungen und Perspektiven eines noch größeren Mitarbeiter*innen-Kreises der Verwaltung in das Vorhaben der Öffnung für Vielfalt einbeziehen

Ergebnisse des Workshops 2: „Wir behandeln alle gleich!“ – Wann sind besondere Konzepte und Angebote für Zugewanderte seitens der Lichtenberger Verwaltung notwendig?

Im zweiten Workshop wird übergreifend gefordert, den Prozess der interkulturellen Öffnung nicht als in der Zukunft abschließbar zu begreifen. Stattdessen müssten Ziele für die Verwaltung und individuelle Wahrnehmungen immer wieder neu geprüft werden. Zudem wurde von den Teilnehmer*innen ein großes Lob von freien Trägern für das ausgesprochen, was die Lichtenberger Verwaltung für Migrant*innen schon alles macht und leistet und schafft.

- Kund*innen erhalten häufig **nicht zu ihrem Anliegen passende Formulare** ausgehändigt; Dies verstärkt die Unsicherheit von (neu) Zugewanderten in Bezug auf die komplexen Verwaltungsabläufe
- Wunsch nach mehr Verständnis für die individuelle Lebenssituation, insbesondere bei Personen mit prekärem Aufenthaltsstatus: Druck und Unsicherheit der betreffenden Person kann eine Ursache für eingeschränkte Kapazitäten zur eigenen proaktiven Integration sein
- Forderung nach mehr **zeitlicher Kapazität** für die Mitarbeiter*innen
- Wunsch nach **einfühlsamer und individuell passgenauer Beratung** durch die Mitarbeiter*innen
- Wunsch nach einem zentralen **Management von interkulturellen Kompetenzen** und Fähigkeiten
- Ergänzung der **Anforderungsprofile** für Positionen in der Verwaltungsarbeit sowie in der Ausbildung um kommunikative Kompetenzen und „sozialarbeiterisches Können“
- Idee für gut geeignete **Bewerber*innen für Ausbildungsplätze**, denen ausreichende Deutsch-Sprachkompetenz fehlt: Vermittlung von deutscher Sprachkompetenz in die Ausbildung integrieren
- Idee für ein **ergänzendes Sprachmodul** für das Ausbildungskonzept oder auch für Bestandmitarbeiter*innen, um den Aufbau von Fremdsprachen-Kompetenzen für die Beratung zu fördern
- **Resilienzförderung bei Mitarbeiter*innen**: kollegiale Beratung (mediierte Reflexion konkreter schwieriger Situationen im Arbeitsalltag) als Fortbildungsmaßnahme „on the job“
- Wunsch nach einer regelmäßigen Analyse der Bedarfe von Migrantenselbstorganisationen (MSO), Kund*innen und Mitarbeiter*innen der Verwaltung
- MSO (Migrantenselbstorganisationen) in bezirkliche Konzepte einbinden und als **Türöffner zu den Communities** verstehen (Beispiel: Auszubildende gewinnen)
- MSO als Ansprechpartner*innen verstehen, die die Verwaltung entlasten und die Selbstorganisation und das Empowerment der Communities stärken: Klärung, welche Beratungsbedarfe von der Verwaltung und welche von anderen Beratungsprojekten und externen Trägern abgedeckt werden können (Positivbeispiel: Lichtenberger Jobcenters)
- Fachtag vom 7. Dezember als **regelmäßige vertrauensbildende Maßnahme** (Stichwort: Nutzung des seit März 2017 bestehenden Integrationsbeirats Lichtenberg)

- Wunsch nach Fachvernetzung mit **anderen Bezirken** zu Bedarfen, Herausforderungen und Best Practices in der Zusammenarbeit von Verwaltung und Migrantenselbstorganisationen, beispielsweise mit dem Bezirk Pankow
- spezifische Angebote in Bezug auf sprachliche Barrieren: **einfachere Sprache für Formulare, Integrationslots*innen stärker** (auch in Sprechstunden) **einbeziehen**

8. Handlungsempfehlungen

Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen basieren auf den Ergebnissen der schriftlichen Befragung, der Fokusgruppendifkussionen und des Fachtags Integration. Sie gliedern sich in sieben Bereiche:

- Strategische Verortung des Vorhabens;
- Steuerung des Vorhabens „Wegweiser. Vielfalt in Lichtenberg leben“;
- Rahmenbedingungen schaffen für die Umsetzung des Vorhabens „Wegweiser. Vielfalt Lichtenberg leben“;
- Bezirksweiter Aufbau vielfaltsbezogener Kompetenzen und Sprachkenntnisse;
- Vielfaltsbezogenes Einstellungs- und Kompetenzmanagement im Fachamt;
- Vielfaltsbezug in der betrieblichen Berufsausbildung in der Lichtenberger Verwaltung;
- Umgang mit Diskriminierung und Ausgrenzung.

Die Handlungsempfehlungen werden nach kurz-, mittel- und langfristig geordnet, wobei diese Klassifizierung keine inhaltliche Priorisierung beinhaltet, sondern auf zeitliche Umsetzungschancen abzielt. *Kurzfristig* bedeutet, dass Maßnahmen zeitnah, innerhalb von drei Monaten, ohne die Bereitstellung zusätzlicher Mittel realisiert werden können. *Mittelfristig* bezeichnet Maßnahmen, die innerhalb eines Jahres umsetzbar scheinen, und in der Regel die Bereitstellung personeller, finanzieller oder sachliche Mittel erfordern, und *längerfristig* angelegte Maßnahmen erfordern organisationale Veränderungen und politische Abstimmungsprozesse, die eine Zeiterperspektive von mehr als einem Jahr beanspruchen dürften.

Empfehlung I – Strategische Verortung des Vorhabens

Auswertung der Projektergebnisse und Abstimmung der Strategie in Kooperation von Integrationsbereich und Serviceeinheit Personal	Kurzfristig
Entwicklung, Formulierung und strategische Verortung des Vorhabens, welches die Mitarbeiter*innen sowie das Leitungspersonal mit ihren alltäglichen Erfahrungen „abholt“ und einbezieht, Beispiel: <i>„Wegweiser. Vielfalt in Lichtenberg leben – erfolgreich im Umgang mit Diversität im Verwaltungsalltag“</i> Kombination von Top-Down und Bottom-Up-Ansatz**.	Kurzfristig
Anbindung des fachamts <u>übergreifenden</u> Teils des Vorhabens an die Gesamtstrategie des Bezirksamtes Lichtenberg, beispielsweise in Bezug zu den „Vier Leitzielen der Lichtenberger Verwaltung“ oder in Bezug auf das Thema „Wachsende Stadt“*. Anbindung der fachamts <u>spezifischen</u> Teile des Vorhabens an die jeweiligen fachamtsinternen Strategien, beispielsweise das Leitbild des Sozialamtes	Kurzfristig
Arbeitserleichterungen als Mehrwert des Vorhabens für Mitarbeiter*innen verdeutlichen und den Rahmen des Vorhabens und entsprechender Maßnahmen mit dem Arbeitsalltag der Mitarbeiter*innen verknüpfen. Hohe Belastung bestimmter Mitarbeitergruppen anerkennen und deren hohe Leistungen unter schwierigen Rahmenbedingungen wertschätzen.	Mittelfristig
Anknüpfen des Vorhabens an bestehende Projekte, Vorhaben, Maßnahmen und Konzepte – auch im Austausch mit Trägern, Initiativen und insbesondere Migrantenselbstorganisationen.	Längerfristig

* Stichwort: „Neubau von Wohnungen, Schulen, Kitas und sozialer Infrastruktur“ im Rahmen der „Wachsende Stadt“ (entnommen dem Protokoll der 38. Bezirksamtssitzung 2015 am 13.10.2015)

** Der Veränderungsprozess ist zentral in der Bezirksamtsleitung anzulegen und zu steuern. Zentrale Entscheidungsträger sind einzubinden. Gleichzeitig sind den Mitarbeiter*innen klar umgrenzte und wirksame Beteiligungsmöglichkeiten und -räume zur Verfügung zu stellen. Ihre Erfahrungen, Ideen und Vorschläge sind wertzuschätzen und entsprechenden Entscheidungen maßgeblich zugrunde zu legen.

Empfehlung II – Steuerung des Vorhabens „Wegweiser. Vielfalt in Lichtenberg leben“

Einbeziehung der Leitungsebene in das Vorhaben durch Gespräche mit Bezirksbürgermeister, Stadträt*innen, Steuerungsdienst und Integrationsbeauftragte.	Kurzfristig
Einrichtung einer Steuerungsgruppe, die den Prozess begleitet und sich regelmäßig trifft. Anregung und Einforderung eines kontinuierlichen internen Austausches zu Projektideen im Rahmen der Steuerungsgruppe.	Kurzfristig
Bestimmung von fachamtsübergreifenden sowie von fachamtsspezifischen Bestandteilen des Vorhabens, Aufteilung in Arbeitspakete* und Vergabe.	Kurzfristig
Fördern und Einfordern des Erfahrungsaustausches auf Ebene von Bezirk, Bundesland, bundesweit, international. Wissenschaftliche Begleitung und (Prozess-)Evaluation, zur Ergebnissicherung im Verlauf. Bestimmung von beobachtbaren, messbaren und praxisnahen Indikatoren, zur Qualitätssicherung der Bemühungen im Rahmen des Vorhabens.	Längerfristig

* Arbeitspaket 1 - Verantwortlichkeit für Management und Qualitätssicherung auf Bezirksebene (Steuerungsdienst); Arbeitspaket 2 - Verantwortlichkeit für Management und Qualitätssicherung auf Fachamtsebene bzw. Querschnittsaufgabenebene (Fachamtsleitung bzw. Querschnittsaufgabenbereich); Arbeitspaket 3 - Verantwortlichkeit für inhaltliche Gestaltung, Expertise und Beratung von Leitungen und Mitarbeiter*innen bei Herausforderungen in der Umsetzung (Team Integration)

Empfehlung III – Rahmenbedingungen schaffen für die Umsetzung des Vorhabens „Wegweiser. Vielfalt in Lichtenberg leben“

<p>Politischen Willen zeigen, bessere Rahmenbedingungen in der Verwaltung zu schaffen, sodass Mitarbeiter*innen ihre Arbeit erledigen können (Stichwort Arbeitsbelastung).</p>	<p>Kurzfristig</p>
<p>Sensibilisierung der Leitungsebene sowie der Querschnittsaufgabenträger*innen für Bedarfe der Fachamtsmitarbeiter*innen sowie für strukturell verankerte Diskriminierungsmechanismen innerhalb von Verwaltungsapparaten.</p>	<p>Kurzfristig</p>
<p>Information über Beteiligungsmöglichkeiten in der Bezirksverordnetenversammlung (BVV) in verschiedenen Sprachen bereitstellen.</p>	<p>Kurzfristig</p>
<p>Kritischer Fall im Amt für Bürgerdienste*: KLR-Richtgröße von 12,5 Minuten pro Kund*in sind problematische Zielgrößen insbesondere für Kund*innen mit besonderen Bedarfen (körperliche Beeinträchtigung, mangelnde Deutsch-Sprachkenntnisse o.Ä.). Der Bezirk sollte sich dafür einzusetzen, dass das „Produkt“, auf dessen Grundlage die Kosten (und damit auch der zeitliche Rahmen) bestimmt werden, so abgeändert werden, dass qualitative Größen eine stärkere Rolle spielen (Stichwort Fürsorgepflicht des Arbeitgebers gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern).</p> <p>Erarbeitung fachamtsspezifischer „Wegweiser Vielfalt“ unter Einbeziehung der Maßnahmenvorschlägen aus den Fachämtern (S. 16), Beratung und Koordination durch Steuerungsgruppe und Integrationsbeauftragte.</p>	<p>Mittelfristig</p>
<p>Geeignete Kommunikationsmaßnahmen entwickeln, Beispiel: Comic oder Film „Ein Tag im Berufsalltag der Lichtenberger Verwaltung“ (inklusive angenehmer und anstrengender Bestandteile sowie gemeisterter Hürden; Einbeziehung des Schulamtes in die Entwicklung und der Europabeauftragte in die Umsetzung des Konzepts).</p>	<p>Mittelfristig</p>
<p>Regelmäßige Abfragen bei Fachämtern, Bürger*innen und Bürgerorganisationen zu aktuellen Bedarfen, Wünschen und Ideen.</p>	<p>Mittelfristig</p>
<p>Personal- und Zeitressourcen bedarfsgerecht erhöhen, damit Belastungsniveau und Krankenstand sinken und der Personalschlüssel sich verbessert, beispielsweise im Amt für Kultur und Weiterbildung und im Gesundheitsamt, vor allem jedoch im Amt für Bürgerdienste.</p> <p>Bessere Vernetzung und gemeinsame Projekte und Vorhaben gestalten mit dem Stadtentwicklungsamt (Stichwort: Bau von Wohnungen, Schulen, Kitas)</p>	<p>Längerfristig</p>

* Der Krankenstand liegt teilweise bei über 50 Prozent. Stressbedingte Gesundheitsbeeinträchtigungen und dadurch bedingte langfristige Erkrankungen sind so schnell wie möglich zu reduzieren.

Empfehlung IV – Vielfaltsbezug im Behördenalltag

Bereitstellung mehrsprachiger Informationen (z.B. in den Sprachen Russisch, Vietnamesisch, Arabisch, Farsi) über Angebote und Antragsverfahren für nicht deutschsprachige Bürger*innen, vermehrte Bereitstellung von Informationen in einfacher Sprache.	Kurzfristig
Mehrsprachige Beschilderungen sowie Übersetzung des Behördenwegweisers als Verdeutlichung einer Willkommenskultur (Orientierung am positiven Beispiel des Amtes für Bürgerdienste).	Kurzfristig
Einführung eines fachamtsübergreifenden Telefon-Dolmetschdienstes, der die kurzfristige Einbeziehung von Dolmetscher*innen ermöglicht.	Mittelfristig
Schaffung zusätzlicher Stellen für „Bescheid-Erklärer*innen“, die Bürger*innen mit und ohne Deutschkenntnisse in einfacher Sprache Vorgänge, Rechte und Pflichten erklären können. Relevante Sprachgruppen (z.B. Russisch, Vietnamesisch, Arabisch, Farsi) sind bei der Besetzung der Stellen zu bevorzugen.	Längerfristig

Empfehlung V – Aufbau vielfaltsbezogener Kompetenzen

<p>Aufbau eines Weiterbildungskatalogs/-angebots in Bezug auf die Sensibilisierung für Vielfalt sowie für strukturelle Diskriminierung;</p> <p>Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeiter*innen mit Beratungsaufgaben in Bezug auf Sprachkompetenzen.</p>	<p>Kurzfristig</p>
<p>Sensibilisierung von Mitarbeiter*innen mit Beratungsaufgaben: Schulung an der Verwaltungsakademie zu „Struktureller Diskriminierung von Minderheiten in der Verwaltung“ sowie mindestens ein begleiteter Besuch pro Jahr einer Selbstorganisation von Bürger*innen (Migrant*innen, Personen mit körperlicher Beeinträchtigung, Personen mit Fluchterfahrung etc.) mit anschließender Reflexion in der Gruppe.</p>	<p>Kurzfristig</p>
<p>Transparente Kommunikation des Vorgehens gegenüber Mitarbeiter*innen zu der potenziellen Entlastung des Arbeitsalltags durch ein Kompetenzmanagement.</p> <p>Einbeziehung von Neigungen und Interessen einzelner Mitarbeiter*innen (Zielklärung im Personal- und/oder Teamgespräch) sowie von erhobenen Kompetenzbedarfen in die fachamtsinterne Fort- und Weiterbildungsplanung je Team (beratender Einbezug der Personalstelle sowie des Teams Integration nach Bedarf).</p>	<p>Mittelfristig</p>
<p>Aufbau von Sprachkompetenz, Kultur- und Herkunftssensibilität sowie Kenntnis über strukturell angelegte Diskriminierung in allen Fachämtern und auf Leitungs- und Querschnittsebene.</p>	<p>Längerfristig</p>
<p>Systematische Bestandaufnahme (IST) vorhandener Kompetenzen (Sprache, Kultur- und Herkunftssensibilität) durch Leitungskräfte, Personalstabsstellen in den Fachämtern und Serviceeinheit Personal (Dokumentenanalyse der Personalakten, Befragung der Leitungskräfte zu Mitarbeiter*innen).</p> <p>Kompetenz-Anforderungen (Soll) auf Teamebene strukturiert erfassen, beispielsweise mittels Kompetenzlandkarten, die moderiert mit ausgewählten Mitarbeiter*innen und der Leitungskraft erstellt werden.</p> <p>Ergebnisbericht „Soll-Ist-Vergleich“ erstellt durch Personalstelle und Steuerungsteam zu analysierten Kompetenzbedarfen inkl. Ableitung konkreter Weiterbildungsstrategien.</p>	<p>Längerfristig</p>

Empfehlung VI – Vielfaltbezogenes Einstellungsmanagement

<p>Erhebung des Anteils von Beschäftigten mit Migrationshintergrund in der Lichtenberger Verwaltung auf freiwilliger Basis.</p>	<p>Kurzfristig</p>
<p>Personalauswahl auf der Grundlage systematisch generierter Anforderungsprofile.</p> <p>Gezielte Gewinnung von Nachwuchskräften über systematisch generierte Anforderungsprofile für die Berufsausbildung.</p> <p>Aufbau eines ein Quereinsteigerprogramms.</p>	<p>Mittelfristig</p>
<p>Fachamtsinterne Einstellungsstrategie entsprechend der Anforderungen eines vielfältigen Bezirks Lichtenberg erstellen (in Abstimmung mit bezirklicher Strategie).</p>	<p>Mittelfristig</p>
<p>Langfristige Personalplanungsstrategie inklusive verschiedener Bevölkerungsentwicklung-Szenarien für des Bezirks unter Einbezug der politischen und administrativen Leitung.</p> <p>Strategie zur Erhöhung des Personalanteils mit vielfältigen Herkunftshintergründen (Herkunft aus EU-Ländern, aus Drittstaaten, Fluchterfahrung, Eltern mit Migrationshintergrund, Herkunft aus Deutschland) entsprechend den entsprechenden Anteilen der Lichtenberger Bevölkerung.</p> <p>Monitoring der Weiterbildungs- und Personalbeschaffungsmaßnahmen.</p>	<p>Längerfristig</p>

Empfehlung VII – Vielfaltbezug in der Berufsausbildung in der Lichtenberger Verwaltung

<p>Vielfaltbezogenes Ausbildungsmarketing (Image von Verwaltung*, Sichtbarkeit von Vielfalt in den Ausbildungsberufen sowie Wertschätzung von interkulturellen und Fremdsprachenkompetenzen online und im öffentlichen Raum**; Einladung zu einem Tag der offenen Tür für Schüler*innen bzw. Anpassung des Programms, Kooperation mit BQN „Berlin braucht Dich!“, Kooperation mit Migrantenselbstorganisationen).</p>	<p>Kurzfristig</p>
<p>Workshop „Vielfalt in der Lichtenberger Berufsausbildung“ mit Schlüsselakteur*innen zur Berufsausbildung (Personalstelle, Integrationsteam, Ausbilder*innen, BQN Berlin – Berufliches Qualifizierungsnetzwerk für Migrantinnen und Migranten in Berlin) zur Anpassung von Ausschreibungen und Auswahlverfahren (Vgl. <i>Vielfaltbezogenes Einstellungs- und Kompetenzmanagement im Fachamt</i>).</p>	<p>Kurzfristig</p>
<p>Ursachenanalyse für geringe Bewerbungszahlen aus verschiedenen Communities (Zusammentragen bestehender Erkenntnisse z.B. zur vietnamesischen Community sowie Einbeziehung von Bürger*innen-Selbstorganisationen). Anpassung des Eignungsfeststellungsverfahrens im Bewerbungsprozess entsprechend den Workshop-Ergebnissen mit stärkerer Berücksichtigung von Schlüsselkompetenzen***.</p>	<p>Mittelfristig</p>
<p>Öffnung der Berufsausbildung für Bewerber*innen der gesamten Bevölkerung und für heterogenere Bildungsbiografien (z.B. Studienabbrecher*innen, Jobwechsler*innen) mit dem Ziel der Gleichberechtigung, Beteiligung und der Sicherstellung von Nachwuchskräften in Anbetracht geringer Bewerbungszahlen. Anpassung des Ausbildungscurriculums an Anforderungen aus Vielfalt.</p>	<p>Längerfristig</p>

* Ein Grund für fehlende Bewerbungen von Personen einzelner Milieus sowie Herkunftsländer (in erster, zweiter oder dritter Generation) mag fehlender Bezug zur Verwaltung sein (mangels Kontakt zu Personen, die in der öffentlichen Verwaltung arbeiten). Auch kann sich das Ansehen von Verwaltung in den Herkunftsländern unterscheiden. Gerade deshalb sind Bemühungen, dieses Image von Verwaltung zu ändern sowie weitere Gruppen und Milieus im Bezirk anzusprechen, zu forcieren.

** Vgl. aktuelle Online-Informationen der Lichtenberger Verwaltung (<https://www.berlin.de/ba-lichtenberg/auf-einen-blick/buergerservice/bildung/artikel.317927.php>) mit Kampagnen „Rechthaber gesucht“ (<https://www.berlin.de/rechthaber-gesucht/materialien/>) und „Berlin braucht dich“ (<https://www.berlin-braucht-dich.de/index/>)

*** Eine wichtige Grundlage für die Auswahlentscheidung für Ausbildungsplätze sind oftmals die Schulnoten. Dies kann eine strukturelle Benachteiligung von Menschen nicht-deutscher Herkunftssprache sowie junger Menschen aus eher bildungsfernen Elternhäusern und Milieus bedeuten, die schlechtere Chancen haben, gute Schulnoten zu erwerben. Ein erster Schritt dies zu umgehen, könnte eine Neugewichtung von Sprachfertigkeiten, kommunikativen Kompetenzen und interkulturellem Einfühlungsvermögen im Vergleich zu Schulabschlussnoten sein.

Empfehlung VIII – Umgang mit Diskriminierung und Ausgrenzung

Systematische Sensibilisierung (Seminar) aller Leitungskräfte und Querschnittsaufgabenträger*innen, wie Personal und Controlling, sowie von Mitarbeiter*innengruppen mit Beratungsaufgaben zu Anlagen struktureller Diskriminierung in Verwaltungsorganisationen allgemein sowie im speziellen und Maßnahmen zur Beteiligung und Gleichberechtigung.	Kurzfristig
Einrichtung einer abteilungsübergreifenden neutralen Ombudsstelle für Mitarbeiter*innen (ggf. angegliedert an die Ombudsfunktion der Integrationsbeauftragten im Rahmen des PartIntG*) bestehend aus je einer Person aus dem Personalbereich, dem Personalrat, der/des Gleichstellungsbeauftragten und eines Mitglied des Teams Integration. <u>Im Fall eines angezeigten Vorfalls:</u> zwei Personen der Ombudsstelle dokumentieren und prüfen das Anliegen; Empfehlung zu Maßnahmen und Schritten zum Umgang mit dem Diskriminierungsfall werden unter den Prämissen zu deeskalieren und Vertraulichkeit zu wahren herausgegeben**.	Kurzfristig
Erstellen einer Handlungs- oder Arbeitsanweisung „Umgang mit Diskriminierung und Ausgrenzung“ inklusive einer Dokumentation von entsprechenden niedrigschwelligen internen (Ombudsstelle) und externen Anlauf- und Beratungsstellen sowie verwaltungsinternen Instrumenten im Umgang mit dem Beobachteten/ Erlebten.	Mittelfristig
Dokumentation und Monitoring des Aufkommens von Diskriminierungsvorfällen und Bericht an Bürgermeiste*in und Integrationsbeauftragte	Mittelfristig
Möglichkeiten zur Aufarbeitung von Fällen beobachteter und erlebter Diskriminierung sowie eine Absicherung im Umgang damit für die Mitarbeiter*innen der Verwaltung schaffen. Mögliche negative Folgen nicht verarbeiteter Erlebnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Hilflosigkeit und Wut, Angstzustände, auch verallgemeinernde abwertende und diskriminierende Einstellungen) abwenden.	Längerfristig

* siehe PartIntG: Gilt für Anwohner*innen, Flüchtlinge und Asylsuchende sowie Vertreter*innen sozialer bzw. freigemeinnütziger und privater Einrichtungen zu Fragen des nachbarschaftlichen Zusammenlebens oder bei auftretenden Konflikten mit der Verwaltung.

** Beispiele für das Maßnahmenrepertoire der künftigen Ombudsstelle: **Gespräche** mit meldenden und/oder gemeldeten Personen; im Bedarfsfall hinzuziehen einer professionellen **Mediation**; Maßnahmen der **Sensibilisierung** für (strukturelle) Diskriminierung im Verwaltungsalltag und deren Auswirkungen (falls angebracht auch für ganze Teams oder Bereiche); in Extremfällen auch **disziplinarische Maßnahmen** in sorgfältiger Absprache mit der Leitungsebene; bei Diskriminierungen durch Kund*innen: zusätzlich **Gruppenseminare und -coachings**, um mit diskriminierenden Situationen im Kundenkontakt souverän und deeskalierend umzugehen, die Widerstandsfähigkeit (Resilienz) der Mitarbeiter*innen zu stärken und das Belastungserleben mit seinen langfristig gesundheitsgefährdende Einflüssen verringern;

Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen

Ziel ist die Herstellung von Strukturen und einer internen Organisationskultur, um die Verwaltung für die Anforderungen einer sozial und kulturell vielfältigen Stadtgesellschaft zu qualifizieren. Die **wichtigsten Handlungsempfehlungen** dazu sind:

Alle Bemühungen für eine Öffnung der Verwaltung für Vielfalt sind nachhaltig zu setzen und mit einer **Gesamtstrategie des Bezirksamtes Lichtenberg** zu verknüpfen (Stichwort: „Wachsende Stadt“). Die politische Leitung des Bezirks muss hier einen deutlichen und sichtbaren Schwerpunkt setzen. Fachamtsleitungen und Querschnittskompetenzen (Personalabteilung, Buchhaltung usw.) sind von der Notwendigkeit des Vorhabens zu überzeugen und zu einem aktiven Beitrag zu verpflichten.

Die **Benennung des Vorhabens** ist ausschlaggebend für die Haltung der Leitungsebene und der Personals. Der Begriff „Integration“ hat verwaltungsintern eher ambivalente Reaktionen hervorgerufen. Empfohlen wird ein breiterer Titel, der näher am Arbeitsalltag der Mitarbeiter*innen ist, beispielsweise: *„Wegweiser. Vielfalt in Lichtenberg leben – erfolgreich im Umgang mit Diversität im Verwaltungsalltag“*.

Die **zentrale Aufgabe der Steuerung und Koordination interkultureller Öffnung** auf Bezirksebene, darunter die Einrichtung einer regelmäßig tagenden Steuerungsgruppe, die Schaffung von Freiräumen für fachamtsinterne Projekte und Maßnahmen sowie der Austausch darüber, ist ein wichtiges Erfolgskriterium für das Vorhaben. Auch die Würdigung von Erfolgen der Öffnung für Vielfalt sollte Bestandteil der Aufgaben sein.

Entsprechend einer **Bottom-Up-Strategie** sind Mitarbeiter*innen mit ihren Bedarfen, Praxiserfahrungen und Ideen als Expert*innen für den Verwaltungsalltag systematisch in zentrale Entscheidungen einzubeziehen. So werden die Bemühungen der Öffnung der Verwaltung an praktischen Bedarfen ausgerichtet und die Umsetzung von Maßnahmen in den Fachämtern erleichtert. Langfristig wird das Vorhaben zudem weniger anfällig, durch politischen oder organisationalen Wandel in Vergessenheit zu geraten.

Bedarfe und Wünsche von Kund*innen sowie Erfahrungen mit der Verwaltung sind regelmäßig und systematisch zu erheben. Eine **wissenschaftliche Begleitung** kann dabei unterstützen, die Erfolge der Bemühungen einer interkulturellen Öffnung und einer Sensibilisierung für Diversität in der Lichtenberger Verwaltung zu messen.

In den Fachämtern sind Pläne mit konkreten Zielen zu Vorhaben zu erstellen und umzusetzen. Die notwendigen Maßnahmen in den Fachämtern umfassen aus Sicht von Mitarbeiter*innen und Bürger*innen bedarfsgerechte Dolmetscherdiensten, mehr Zeit je Kundin bzw. Kunde für eine angemessene Beratung, die Sensibilisierung des Personals für kulturelle Vielfalt, den Abbau von Vorbehalten und Stereotypen sowie die Einladung aller Milieus und Einwanderungsgruppen zu Partizipation und Teilhabe im Bezirk.

Kontakt

DESI – Institut für Demokratische Entwicklung und Soziale Integration

Dr. Frank Gesemann (Geschäftsführer)

Nymphenburger Str. 2

10825 Berlin

Tel.: 030 / 814 86 502

E-Mail: info@desi-sozialforschung-berlin.de

Internet: www.desi-sozialforschung-berlin.de