

Zusammenfassung

Format:

Strukturiertes Handlungskonzept für große Einrichtungen und Institutionen

Ziele:

1. Thematische Durchdringung aller Ebenen des Hauses
2. Schaffung eines flächendeckenden Verantwortungsbewusstseins
3. Organisationsentwicklung
4. Wirkungsoptimierung flankierender Maßnahmen zur Wissensvermittlung

Teilnehmende:

Initiativ: Geschäftsführungen/Bereichsverantwortliche
Wirkung: Alle Führungsverantwortlichen der nachfolgenden Ebenen

Langfristige Perspektive:

Erprobtes Verfahren mit schneller Einsatzmöglichkeit zu aktuellen Veränderungslagen, bedarfsgemäße Wiederholung möglich, Thematische Flexibilität gegeben

Kontakt und weiterführende Informationen:

Dr. Simone Simon, Geschäftsführerin Jobcenter Leipzig
E-Mail: Jobcenter-Leipzig.Migration@jobcenter-ge.de

Kay Tröger
Koordination IQ Netzwerk Sachsen
EXIS Europa e.V.
08056 Zwickau
Tel.: 0375/ 390 93 65
E-Mail: post@exis.de
www.netzwerk-iq-sachsen.de

Stand: April 2016

Das bundesweite Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ hat das Ziel, die Arbeitsmarktchancen von erwachsenen Migrantinnen und Migranten in Deutschland zu verbessern. Von zentralem Interesse ist, dass im Ausland erworbene Berufsabschlüsse – unabhängig vom Aufenthaltstitel – häufiger in eine bildungsadäquate Beschäftigung münden. Handlungsschwerpunkte in IQ sind:

- Anerkennungs- und Qualifizierungsberatung
- Qualifizierung im Kontext der Anerkennung
- Interkulturelle Kompetenzentwicklung

Impressum

Herausgeber: IQ Netzwerk Sachsen
Träger: EXIS Europa e.V. | Römerplatz 4 | 08056 Zwickau | Tel: 03 75/ 390 93 65 | post@exis.de
Autoren: K. Herbst, S. Friedel, Titelfoto: (c) Jobcenter Leipzig, Layout & Satz: EXIS e.V., Redaktion: K. Tröger
Alle Rechte vorbehalten © 2016

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.



In Kooperation mit:



Dr. Simone Simon
Geschäftsführerin Jobcenter Leipzig

Hausinterne Strategieworkshops als Element der Stärkung der Interkulturellen Kompetenz am Beispiel einer Institution der Arbeitsverwaltung

„Jede Kette ist nur so stark wie ihr schwächstes Glied!“ oder anders formuliert: Alle Mitarbeitenden müssen in ihrem Verständnis, ihrem bewussten Handeln und ihrer eigenen Einstellung die Elemente der Interkulturellen Offenheit kennen, verstehen und leben. Nur so können die besten Leitbilder, Schulungskonzepte oder Geschäftsführungsweisungen ihre Wirkung entfalten. Dabei ist es insbesondere bei großen Organisationsstrukturen, wie z.B. Agenturen für Arbeit, Jobcentern, Stadtverwaltungen, bundeslandübergreifenden Behörden oder aber auch Unternehmen wichtig, Wege und Strategien zu finden, die alle Mitarbeitende aktiv und dialogisch einbeziehen und sie wertgeschätzter Teil dieses Prozesses werden lassen.

Interkulturelle Öffnung findet nicht per Beschluss oder Anweisung statt!

Handlungsbedarf

Aufgrund der aktuellen Situation stellt die zeitnahe Arbeitsmarktintegration von Menschen mit Fluchthintergrund oder Zugewanderten allgemein derzeit eine zentrale Herausforderung dar. Neue Aufgabenbereiche, veränderte Gesetzeslagen und sich ständig erweiternde Handlungsschwerpunkte bestimmen die täglichen Abläufe in den Institutionen insbesondere in der Arbeitsverwaltung.

Neben enger Vernetzung und Zusammenarbeit aller beteiligten Partner und Institutionen einer Region, ist auch eine Anpassung der jeweiligen hausinternen Prozesse an die aktuellen Gegebenheiten eine sinnvolle Strategie. Die Kommunikation solch einer Strategie durch alle Ebenen des Hauses ist

eine wichtige und notwendige Komponente, um Integrationsprozesse für die Zielgruppe zu optimieren.

Für jeden einzelnen Mitarbeitenden ist es dabei wichtig eine klare Handlungsanweisung vor Augen zu haben, Erwartungen an die eigene Arbeit zu kennen und sich der vorhandenen Instrumente und Partner zum Wissensmanagement und zur Lösungsunterstützung bewusst zu sein. Alle Ebenen in einer Institution sollten daher an einem Strang ziehen und an den gleichen Zielen arbeiten.

Herausforderungen

Neben der großen Herausforderung aktuell den Überblick beim Thema Zuwanderung zu behalten, sind es zudem Vorurteile, Unsicherheiten und/oder Ängste seitens der Mitarbeitenden im Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen, denen begegnet werden muss.

Interkulturelle und inhaltliche Wissensvermittlung, das Teilen von Positiv-Erfahrungen sowie klare Vorgaben und Kommunikationswege innerhalb der Institution sind wichtige Schritte, um die Mitarbeitenden im Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen zu stärken, ihnen Sicherheit und Unterstützung zu geben und damit die Prozesse im Sinne der Zielgruppe zu optimieren. Aber auch Führungsebenen müssen in ihren Vorstellungen, Unsicherheiten oder Ängsten beachtet, ernstgenommen und unterstützt werden. Sie leiten die Mitarbeitenden an und sind daher in ihrer Vorbildfunktion ein wichtiger Faktor.

„Jede Kette ist nur so stark wie ihr schwächstes Glied!“ Dieser Weisheit folgend wollte die Geschäftsführung im Jobcenter Leipzig (mit knapp 1.000 Mitarbeitenden) eine hausinterne Strategie erarbeiten. Zielstellung sollte dabei sowohl die Verankerung des Themas „Zuwanderung – der neue Alltag“ als auch die Umsetzungsbereitschaft und -fähigkeit aller Ebenen im eigenen Hause sein. Das Mit- und Ernstnehmen der Mitarbeitenden – von der Bereichsleitung bis zur Teamassistenz – stellte dabei den wichtigsten Teil der Strategie dar.

Umsetzung

Zuerst wurde die Ausgangssituation im Haus festgehalten und transparent gemacht. Darauf aufbauend wurde von der Geschäftsführung ein Strategieplan erarbeitet. Der Strategieplan beinhaltete einerseits die externe Vernetzung mit allen thematisch relevanten Akteuren der Region. Dies wurde bereits durch die Initiierung eines Regionalworkshops und die gemeinsame Erarbeitung eines thematischen Schnittstellenpapiers mit Unterstützung des IQ Netzwerkes Sachsen umgesetzt. (siehe Good Practices „Regionalworkshop“)

Zur Optimierung und Anpassung der hausinternen Prozesse lag der zentrale Teil des Strategieplans in der Planung und Umsetzung von Workshops auf den verschiedenen Funktionsebenen. Mittels dieser sogenannten Führungskräfteworkshops oder Strategieworkshops sollte die thematische Einbeziehung aller Arbeitsebenen des Hauses gelingen. Außerdem sollte damit ein, dem gesetzlichen Auftrag entsprechendes, Verantwortungsbewusstsein bei allen Mitarbeitenden geschaffen werden.

In Vorbereitung auf diese Workshops erarbeitete die Geschäftsführung zusammen mit den jeweiligen Verantwortlichen des Hauses sowie mit Unterstützung des IQ Netzwerkes Sachsen ihre Vorgehensweise. Es wurde ein Instrumentenkoffer aus allen vorhandenen und neu entstandenen, thematisch relevanten Instrumenten zusammengestellt. Dieser Instrumentenkoffer wurde in den Workshops präsentiert und den Führungskräften und Mitarbeitenden anschließend zur Unterstützung ihrer Arbeit und als Maßgabe zur Verfügung gestellt.

Insgesamt fanden zwei Workshops mit einem zeitlichen Abstand von ca. drei Wochen statt. Zum ersten Termin lud die Geschäftsführung die Bereichsleitung (ca. 15 Personen), beim zweiten Termin die Teamleitung der Institution (ca. 50 Personen) ein. Für die Veranstaltungen wurden 5 bzw. 6 Zeitstunden veranschlagt. Die Geschäftsführung war jedes Mal direkt vertreten.

Als Einstieg in die Thematik stellte in beiden Workshops eine Flüchtlingssozialbetreuerin ihre Arbeit und ihre persönlichen Erfahrungen mit Geflüchteten in Gemein-

schaftsunterkünften vor und stand den Anwesenden für Fragen zur Verfügung.

Danach folgte ein inhaltlicher Input. Es gab einen allgemeinen Informationsteil zur Gesetzeslage und zum Auftrag bzw. der Zuständigkeit der Bundesagentur für Arbeit/Jobcenter. Außerdem wurde die aktuelle Situation der Zuwanderung allgemein und regionsspezifisch in Zahlen und Fakten vorgestellt. Dies diente zum einen dazu, ein Grundverständnis zu schaffen, zum anderen einen gleichen Informations- bzw. Wissenstand aller Beteiligten als Diskussionsgrundlage zu erreichen.

Im darauf folgenden Teil des jeweiligen Strategieworkshops stellte die Geschäftsführung ihren Ansatz bzw. ihre Strategie bezüglich der Kundengruppe Zuwanderer und den Umgang mit dieser Personengruppe vor und präsentierte den Instrumentenkoffer. Zudem formulierte die Geschäftsführung klar ihre Erwartungen an die Bereichs- bzw. Teamleitung.

In der Veranstaltung auf Bereichsebene wurden im Anschluss daran Ideen zur Umsetzung und Implementierung des Themas und der Instrumente sowie Ansprache der Teamleitung und Mitarbeitenden diskutiert und Lösungsvorschläge festgehalten.

Im Teamleiterworkshop fanden im letzten Teil der Veranstaltung drei parallele Workshops statt. Die Teamleiterinnen und Teamleiter hatten dort die Aufgabe bzw. die Möglichkeit den vorgestellten Instrumentenkoffer zu bewerten, ggf. zu ergänzen und Möglichkeiten der Implementierung vorzuschlagen. Die Ergebnisse wurden dokumentiert und an die Geschäftsführung weitergegeben.

Ergebnisse/Erfahrungen

Neben den bereits genannten Ergebnissen (explizite Strategie des Hauses, Instrumentenkoffer, formulierte Erwartungen der Geschäftsführung, zusätzliche Ergebnisse aus den Strategieworkshops) wurde in den Diskussionen im Strategieworkshop auf Bereichsebene z. B. auch die Idee einer Grundsatzrede der Geschäftsführung an alle Mitarbeiter geboren. In dieser Grundsatzrede soll der Ansatz des Hauses, die Erwartungen, aber auch die Bereitschaft, Rückmeldungen und notwendige Neuerungen aus den Teams anzunehmen und umzusetzen sowie Sorgen und Ängste der Mitarbeitenden ernst zu nehmen, persönlich an die Mitarbeitenden herangetragen werden. Dies wurde von den Workshopteilnehmenden als wirksamer erachtet, als eine rein schriftliche Mitarbeiterinformation.

In den drei parallelen Teamleiterworkshops wurden Ergänzungen und Implementierungsmöglichkeiten zusammengetragen, welche die Geschäftsführung „mitnehmen“ konnte. Des Weiteren erhielt die Teamleitung den Arbeitsauftrag, in ihren Teams einen Teamtag einzuberufen, an dem sie den Mitarbeitenden vom Strategieworkshop berichten. Es wurde gebeten, weiteren Ergänzungsbedarf für den Instrumentenkoffer sowie notwendigen Schulungsbedarf der Mitarbeitenden über die Bereichsleitung an die Geschäftsführung rück zu melden.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass ein Mix aus den folgenden Faktoren Erfolg verspricht:

- Hausinterne Workshops für alle Funktionsebenen
- Einbezug aller Ebenen
- Deutliche Federführung der Geschäftsführung
- klar formulierte Erwartungen und Arbeitsaufträge
- ein fixierter Verhaltenskodex
- die Chance, offen alle Unsicherheiten und Ängste anzusprechen
- externe Fachmoderation.

Die Übertragbarkeit auf die verschiedensten Einrichtungen und Strukturen ist bei entsprechender Anpassung der einzelnen Formate gegeben. Die maßgebliche bzw. initiativ Beteiligung der Hausspitze aber ist unerlässlich.

