



▶ **AKTIONSPLAN**  
INTERKULTURELLE ÖFFNUNG  
**STADT INGOLSTADT**





# Inhalt

<b>1. Projektvorstellung</b> .....	<b>4</b>
1.1 »Interkulturelle Öffnung der Verwaltung als Chance« .....	4
1.2 »Interkulturelles Netzwerk vor Ort«.....	4
1.3 Prozess der interkulturellen Öffnung in der Stadt Ingolstadt .....	6
2.1 Verständnis und Bedeutung von interkultureller Öffnung.....	7
2.2 Analyse anhand der sieben Wesenselemente einer Organisation nach Glasl und Lievegoed.....	7
<b>3. Ziele und Erfolgsfaktoren</b> .....	<b>10</b>
3.1 Ziele der interkulturellen Öffnung .....	10
3.2 Erfolgsfaktoren der interkulturellen Öffnung.....	10
<b>4. Handlungsmaßnahmen</b> .....	<b>11</b>
4.1 Handlungsmaßnahmen der Pilotabteilungen.....	11
4.2 Handlungsmaßnahmen der Gesamtverwaltung.....	11
4.2.1 Strategie und Führung .....	12
4.2.2 Mitarbeitende .....	13
4.2.3 Ressourcen.....	14
4.2.4 Prozesse .....	14
<b>5. Maßnahmenkatalog</b> .....	<b>17</b>
5.1 Pilotabteilungen .....	17
5.2 Gesamtverwaltung .....	17
<b>6. Umsetzungsprojekte</b> .....	<b>19</b>
6.1 Teilprojekt A – Zentrale Verwaltung, Büro der Bürgermeister, Integrationsbeauftragte, Hauptamt, Bürgeramt, Amt für Soziales, Amt für Staatsangehörigkeits- und Ausländerangelegenheiten.....	19
6.1.1 Stärkung der Bürgerbeteiligung .....	19
6.1.2 Einrichtung eines Dolmetscherservices.....	20
6.1.4 Optimierung der Wegweisung.....	20
6.1.3 Entwicklung einer Kommunikationsstrategie .....	21
6.2 Teilprojekt B – Jobcenter .....	21
6.2.1 Bildung eines internen Gremiums »Asyl« .....	21
6.2.2 Schaffung von Vernetzungsstrukturen zwischen Jobcenter, Amt für Soziales und Amt für Staatsangehörigkeits- und Ausländerangelegenheiten.....	22
6.2.3 Sammlung und Bereitstellung von notwendigen Informationen über das Jobcenter .....	22
<b>Impressum</b> .....	<b>23</b>

# 1. Projektvorstellung

## 1.1 »INTERKULTURELLE ÖFFNUNG DER VERWALTUNG ALS CHANCE«

Die interkulturelle Öffnung der Verwaltung gewinnt durch den demografischen Wandel und den Fachkräftemangel in Deutschland gerade auf kommunaler Ebene eine immer größere Bedeutung. Migration und Integration werden auch in den kommenden Jahren und Jahrzehnten in immer neuen Facetten die Wirtschaft und Gesellschaft Deutschlands beeinflussen. Die Potenziale von Zuwanderung und Zugewanderten werden heute gerade von Unternehmen und Verbänden als eine Antwort auf den demografischen Wandel stärker in den Mittelpunkt gestellt. Die Entwicklung in den Regionen hängt immer stärker auch von dieser Personengruppe ab. Ein zentrales Anliegen ist es, eine **Willkommenskultur** für neu Zugewanderte und eine **Anerkennungskultur** für die hier lebenden Menschen mit Migrationshintergrund zu etablieren. In diesem Zusammenhang ist der Prozess der interkulturellen Öffnung in öffentlichen Einrichtungen ein zentrales Instrument, um Zugangsbarrieren abzubauen und die Kundenorientierung auszubauen. Folglich unterstützt die interkulturelle Öffnung die Verwaltung dabei, ihre wichtige soziale und politische Stellung auch in einer zunehmend diversifizierten Gesellschaft wahrzunehmen und die Bedürfnisse von Menschen mit Migrationshintergrund in alle wichtigen Entscheidungen mit einzubeziehen. Eine Ver-

waltung ist oft die erste Anlaufstelle und prägt daher das Bild der Stadt für neu Zugewanderte. Eine interkulturell offene und kompetente Verwaltung wirkt somit auf diese Zielgruppe vertrauenswürdig, kann die Identifikation dieser mit der Stadt vereinfachen und hilft die Neubürgerinnen und -bürger zu binden. Im Rahmen des Projektes »Interkulturelle Öffnung der Verwaltung als Chance« in der Stadt Ingolstadt sollte exemplarisch in zwei Pilotabteilungen der Prozess der interkulturellen Öffnung angestoßen werden. Es geht dabei zum einen um interkulturelle Sensibilisierung, also die Vermittlung interkultureller Handlungskompetenz für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, als auch um eine Nutzen- und Bedarfsanalyse als Handlungsorientierung für das weitere Vorgehen.

Durch das Projekt sollen in bis zu 20 Mittelstädten und Landkreisen bundesweit Impulse für die Personal- und Organisationsentwicklung in einem Gesamtprozess der interkulturellen Öffnung der Verwaltung gegeben werden. Träger des Projektes, welches durch den Europäischen Integrationsfonds kofinanziert wird, ist das imap Institut. Der Projektzeitraum beträgt drei Jahre – von April 2012 bis März 2015.

**Das Projekt beinhaltet die folgenden fünf Bausteine:**



## 1.2 »INTERKULTURELLES NETZWERK VOR ORT«

Das Folgeprojekt »Interkulturelles Netzwerk vor Ort« verfolgt zweierlei Ziele: Zum einen soll die interkulturelle Öffnung durch konkrete Umsetzungsprojekte vertieft und zum anderen durch Fokussierung bestehender und neuer Vernetzungsstrukturen in die Breite getragen werden. Die Ergebnisse des Projektes »Interkulturelle Öffnung der Verwaltung als Chance« werden hierbei als Grundlage genutzt und weiterentwickelt.

Unterstützt wird das Vorgehen durch die bestehende Steuerungsgruppe, die zu einem Großteil aus Führungskräften besteht, welche die Rahmenbedingungen zur Umsetzung der Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung schaffen können. In zwei Teilprojektgruppen bestehend aus Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von dem Referat OB/ZV, Büro der Bürgermeister, Hauptamt, Integrationsbeauftragte, Bürgeramt, Amt für Staatsangehö-

rigkeits- und Ausländerangelegenheiten, Amt für Soziales und Jobcenter erfolgte die Durchführung von Strategieworkshops zur Festlegung von Themenfeldern und Handlungsmaßnahmen, deren Umsetzung bis zum Projektende teilweise oder vollständig vonstattengegangen ist.

Um den Projekterfolg zu erhöhen, wurde mit dem Folgeprojekt ein stärkerer Fokus – im Sinne des abgebildeten Eisbergs – auf die Ebenen »unter der Wasseroberfläche« gelegt. In den Teilprojekten wurde intensiv mit den Erfahrungen der Führungskräfte und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gearbeitet, um den Prozess für eine Veränderung von Regeln und Haltungen im Prozess der interkulturellen Öffnung zu öffnen. Gerade durch die Reflexion von Mustern im Verwaltungshandeln und den Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeiterschaft konnte hier eine nachhaltige Wirkung erzielt werden.

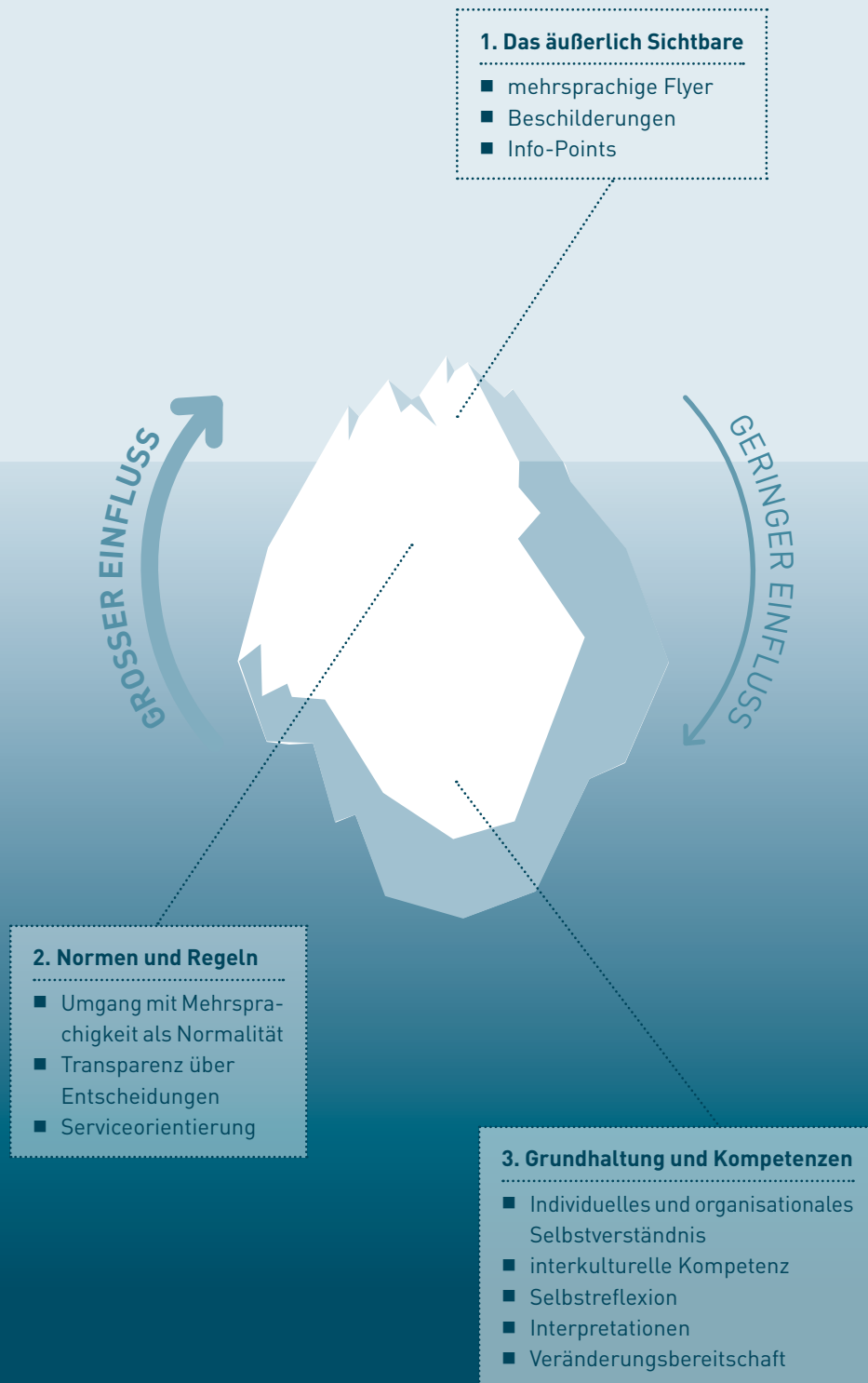


Abbildung 1: Kultureisberg nach Imap

### 1.3 PROZESS DER INTERKULTURELLEN ÖFFNUNG IN DER STADT INGOLSTADT

Die ethnischkulturell immer vielfältigere Ingolstädter Stadtgesellschaft hat bereits in der Vergangenheit neue Erwartungen geweckt und spezielle Anforderungen an die Verwaltung gestellt. Die Stadtverwaltung hat sich dem Thema der interkulturellen Öffnung schon in einem früheren Stadium gewidmet. So wurde beispielsweise das Projekt »Mit Migranten für Migranten (MiMi)« im Rahmen der Gesundheitsinitiative des Staatsministeriums für Umwelt und Gesundheit im Jahre 2008 etabliert. Dieses setzt sich für die Förderung der gesundheitlichen Chancengleichheit bei Menschen mit Migrationshintergrund ein. Aufgrund soziokultureller und sprachlicher Barrieren sind Migrantinnen und Migranten oft mit dem deutschen Gesundheitssystem überfordert und damit im Rahmen von gesundheitlicher Betreuung häufig benachteiligt. An diesem Punkt setzt das genannte Projekt an.

Seit 2010 wird in Kooperation von Kulturreferat, Integrationsbeauftragter und Jugendmigrationsdienst kostenfreier Sprachunterricht an der Volkshochschule außerhalb des schulischen Rahmens für Kinder und Jugendliche, die noch Verständnis- und Sprachprobleme im Unterricht haben, angeboten.

Im Jahre 2011 wurde das Projekt »Last-Minute-Börse« durch den Fachbereich Integration der Stadt Ingolstadt ins Leben gerufen. Diese Veranstaltungsreihe verfolgt das Ziel, Jugendliche mit Migrationshintergrund im Übergang von der Schule in den Beruf bei der Ausbildungsplatzsuche zu unterstützen. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf Jugendlichen, die multiple Vermittlungshemmnisse mitbringen und besonderer Unterstützung bedürfen.

Mit dem im April 2012 in Kraft getretenen Anerkennungsgesetz, welches die Anerkennung im Ausland erworbener Berufsqualifikationen erleichtern soll, errichtete die Stadt Ingolstadt im Fachbereich Integration eine »Lotsenstelle«, die Rat suchende Menschen mit Migrationshintergrund bei der Suche nach der jeweiligen Fachberatungsstelle von Industrie, Handel und Dienstleistungen unterstützt. Dies vereinfacht den Prozess und erhöht die Möglichkeiten für Fachkräfte, ihrem im Ausland erlernten Beruf in Deutschland nachzugehen. Darüber hinaus existieren weitere zahlreiche Projekte, die von einem großen Netzwerk unterstützt und getragen werden.

Der Projektstart in der Stadtverwaltung erfolgte Mitte 2013 mit der **Einrichtung einer Steuerungsgruppe unter der Leitung des Referats OB/ZV**. Weitere Mitglieder der Steuerungsgruppe waren Vertreterinnen und Vertreter von Personalamt, Steuerungsunterstützung, Integrationsbeauftragte, Personalrat und der beteiligten Projektarbeitsgruppen von Hauptamt, Bürgeramt, Amt für Staatsangehörigkeits- und Ausländerangelegenheiten, Amt für Soziales und Jobcenter.

Um zunächst Informationen zum aktuellen Grad der interkulturellen Öffnung in der Stadtverwaltung zu erhalten, wurde eine **Mitarbeiterbefragung** per Online-Umfrage durchgeführt, an der insgesamt 342 Personen teilnahmen. Die Mitarbeitenden wurden dabei zu ihrer Erfahrung mit kulturellen Unterschieden während der Arbeit, der Bedeutung von interkultureller Öffnung für die Befragten, dem Angebot und Bedarf an interkulturellen Trainings, den aktuellen Maßnahmen zur Förderung der interkulturellen Öffnung, dem Potenzial des Personals sowie zu möglichen Hindernissen und anzustrebenden Maßnahmen befragt. Hierzu liegt eine Auswertung vor.

Anschließend wurden **zwei Pilotabteilungen** festgelegt, die in insgesamt sechs Workshops interkulturell sensibilisiert und in das Thema »Interkulturelle Öffnung« eingeführt wurden. Im Rahmen dieser Veranstaltungen wurden konkrete Ziele und Maßnahmen für die jeweiligen Pilotabteilungen erarbeitet.

Im Rahmen der **Kick-off-Veranstaltung** für die Führungsebene der Stadt Ingolstadt erfolgte die Sensibilisierung für die Thematik, da vor allem den Führungskräften in diesem Prozess eine wichtige Rolle zukommt.

Im Anschluss an die Workshop-Phase wurde der vorliegende **Aktionsplan** erarbeitet und mit der Steuerungsgruppe, die zu Beginn des Projektes eingerichtet wurde und den Prozess der interkulturellen Öffnung begleitete, abgestimmt.

Daran anschließend erfolgte die **Weiterentwicklung** und **Umsetzung** von ausgewählten **Projektergebnissen** in Form von Teilprojektgruppen bestehend aus Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedener Ämter.

# 2. Ist-Situation der interkulturellen Öffnung in der Stadt Ingolstadt

## 2.1 VERSTÄNDNIS UND BEDEUTUNG VON INTERKULTURELLER ÖFFNUNG

Die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben bereits eine eigene Vorstellung davon, was unter interkultureller Öffnung zu verstehen ist. So stehen in Ingolstadt besonders die Empathie und das gegenseitige Verständnis im Mittelpunkt. Das Bewusstsein für die eigene Kulturabhängigkeit und die Wahrnehmung kultureller Unterschiede werden als entscheidende Faktoren in diesem Prozess identifiziert. Der gegenseitige Austausch, das Nachvollziehen der Migrationsgeschichten und die Verknüpfung dieser mit der eigenen Kultur sind essentiell, um kulturelle Unterschiede zu verstehen und diese auch zuzulassen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind davon überzeugt, mithilfe dieses Verständnisses besser auf die Bedürfnisse der Zielgruppe eingehen zu können und somit auch angemessene Hilfestellungen bei der Integration zu leisten.

Die Begriffsdefinition von interkultureller Öffnung kann je nach Ausgangslage und Verständnis in der Praxis sehr unterschiedlich ausfallen. Eine vom imap Institut genutzte Definition besagt, dass interkulturelle Öffnung »ein Prozess ist, der Verwaltungen in die Lage versetzen soll, ihre Angebote und Leistungen an eine durch Einwanderung veränderte soziale Umwelt anzupassen«<sup>1</sup>. Das übergeordnete Ziel von interkultureller Öffnung ist, öffentlichen und privatwirtschaftlichen Organisationen den Umgang mit einer zunehmend kulturell diversifizierten Klientel zu erleichtern. Interkulturelle Öffnung ist ein langfristig angelegter Prozess der Personal- und Organisationsentwicklung und

erfordert eine gewisse Veränderungsbereitschaft. Jede Veränderung erzeugt allerdings auch Widerstände: Sehr häufig können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Bedarf für diesen Wandel nicht nachvollziehen. Es ist daher notwendig, Ängsten zu begegnen und Vorteile deutlich zu machen. Interkulturelle Öffnung bedeutet weder eine pauschale Kritik an der Arbeit der Mitarbeiterschaft, noch den Aufbau von Strukturen, durch die Menschen mit Migrationshintergrund nicht mehr in Eigeninitiative handeln müssen. Durch interkulturelle Öffnung soll der Zugang zu diesen Zielgruppen hergestellt und ein Schritt auf diese zugemacht werden mit der Erwartung, dass auch diese von ihrer Seite Initiative zur Annäherung ergreifen. Gesamthaft betrachtet, soll der Prozess eine Haltung der Verwaltung fördern, die von Offenheit und Verständnis für interkulturelle Unterschiede, Hintergründe und einem Bewusstsein für die Vielfalt der Zielgruppe geprägt ist.

Die Etablierung eines Gesamtprozesses der interkulturellen Öffnung in der Stadt Ingolstadt wird angesichts eines Anteils von Menschen mit Migrationshintergrund von fast 40,0 %<sup>2</sup> sowie durch die Zuwanderung immer neuer Herkunftsgruppen von den Mitarbeitenden und der Verwaltungsspitze als wichtig angesehen. In Ingolstadt sind beispielsweise besonders häufig Menschen mit Migrationshintergrund aus der ehemaligen Sowjetunion (24,0 %), aus dem EU Ausland (24,0 %), aus Rumänien (19,0 %) und der Türkei (16 %) vertreten<sup>3</sup>.

## 2.2 ANALYSE ANHAND DER SIEBEN WESENSELEMENTE EINER ORGANISATION NACH GLASL UND LIEVEGOED

Nach dem Modell der sieben Wesenselemente von Friedrich Glasl und Bernard Lievegoed (2004) besteht eine Organisation aus verschiedenen, eng miteinander vernetzten Ebenen, deren vollständige Bearbeitung entscheidend ist für eine erfolgreiche Implementierung des interkulturellen Öffnungsprozesses. Das Selbstverständnis einer Organisation steht dabei im Mittelpunkt, da die Notwendigkeit von Veränderungen daran ausgerichtet wird.

Folglich durchläuft jede Organisation einen individuellen Veränderungsprozess der Personal- und Organisationsentwicklung. Durch die Erweiterung des Modells um die interkulturelle Perspektive werden im Folgenden die unterschiedlichen Wesenselemente erläutert. Sie bieten zum einen eine Orientierung zur Überprüfung des bisherigen Standes der interkulturellen Öffnung in der Verwaltung und zum anderen zur Konzeption ausstehender Maßnahmen.

### Zentrale Verwaltung

Der Bereich Personalmanagement wird als überaus positiv angesehen: Es gibt Personal mit Migrationshintergrund und das Angebot von Weiterentwicklungsmöglichkeiten ist vielfältig und den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angepasst. Das Fehlen eines Leitbildes

zur Orientierung wird festgestellt. Die Vermittlung und Kommunikation dessen ist seitens der Führungsebene folglich nicht gegeben. Weiterhin wird bemängelt, dass kaum Möglichkeiten zur Überwindung von Sprachbarrieren gegeben sind.

<sup>1</sup> Ministerium für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie NRW (Hrsg.): Integrationsarbeit – effektiv organisiert, S. 28. Düsseldorf 2004. <sup>2</sup> Stadt Ingolstadt: In Vielfalt leben. Integrationsbericht 2013. Zugriff am 23.10.2014, von [www2.ingolstadt.de/media/custom/465\\_8657\\_1.PDF?1366619701](http://www2.ingolstadt.de/media/custom/465_8657_1.PDF?1366619701). <sup>3</sup> Stadt Ingolstadt: Statistik und Stadtforschung. Migration in Ingolstadt – Wanderungsbewegungen. Zugriff am 23.10.2014, von [www2.ingolstadt.de/media/custom/465\\_2005\\_1.PDF?1360574184](http://www2.ingolstadt.de/media/custom/465_2005_1.PDF?1360574184), Stand: 2013.

## Bürgeramt

Die Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verläuft reibungslos und der nötige Rückhalt seitens des zuständigen Sachgebietsleiters ist gewährleistet. Die Bewältigung der Aufgabenvielfalt wird zum Teil durch gut strukturierte Prozesse ermöglicht – Arbeitsabläufe sind standardisiert und effizient.

Das Fehlen eines einheitlichen Leitbildes wird aufgeführt,

gleichzeitig jedoch auch, dass aufgrund von Zeitdruck oftmals keine Möglichkeiten gegeben sind, sich mit einem solchen auseinander zu setzen.

Russische und türkische Fremdsprachenkenntnisse sind unter den Mitarbeitenden zwar vorhanden, jedoch sollte deren Einsatz bedacht erfolgen, da dies für den Integrationsprozess kontraproduktiv sei.

## Amt für Staatsangehörigkeits- und Ausländerangelegenheiten

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer empfinden das Angebot an interkulturellen Schulungen als wertvoll. Das Interesse am interkulturellen Austausch wird durch die Teilnahme des Amtsleiters an Sitzungen des Migrationsrates gestärkt. Jedoch gilt es, das Verständnis einer Ausländerbehörde hin zu einer Willkommensbehörde zu entwickeln, da dieses Amt zumeist die erste Anlaufstelle für Neuzugewanderte darstellt und somit eine wichtige Funktion übernimmt.

Eine gute Vernetzung zu relevanten internen und externen Akteuren, wie zum Beispiel zu Migrationsberatungsdiensten oder dem Bundesamt für Migration und Flüchtlinge existiert bereits.

Der Gleichheitsgrundsatz ist für eine Ausländerbehörde

ein essentieller Bestandteil und wird auch von den Mitarbeitenden in Ingolstadt in den Vordergrund gestellt. Des Weiteren wird äußerst positiv hervorgehoben, dass das Controlling in Form von Rückmeldungen der Sondergruppen reibungslos verläuft. Allerdings gibt es Zustimmung, dass in Bezug auf Beschwerden hinsichtlich langer Wartezeiten ein Anknüpfungspunkt für zukünftige Maßnahmen gegeben sei.

Der Nutzen von zusätzlichem Personal mit Migrationshintergrund wird nicht gesehen. Generell wird jedoch deutlich darauf hingewiesen, dass die vorhandenen personellen Ressourcen dem stetigen Anstieg an Fallzahlen nicht gerecht werden können.

## Jobcenter – Leistung und Service

Die Organisation der Terminvergabe und die Regelung von Vertretungsfällen werden sowohl auf Mitarbeiter- als auch auf Kundenseite positiv wahrgenommen. Anträge werden schnell bearbeitet und es entstehen keine unnötigen Wartezeiten für die Kundinnen und Kunden.

Menschen mit Migrationshintergrund haben die Möglichkeit, Orientierungskurse in Anspruch zu nehmen, in deren Rahmen sie alle notwendigen Informationen zu den für sie wichtigsten Anlaufstellen erhalten. Um der Kundschaft räumliche Orientierungshilfe zu bieten, scheint das Einrichten eines Informationsschalters am Eingang und

die Optimierung der Beschilderung sinnvoll.

Zur Überwindung von Sprachbarrieren könnten vereinfachte Formulare und der Einsatz von Dolmetschern hilfreich sein.

Für die Gewährleistung eines konstanten, kundenfreundlichen Services ist der Mangel an personellen Ressourcen wenig förderlich.

Das Einräumen von Zeitfenstern für Kundinnen und Kunden mit dringenden Anliegen gestaltet sich schwierig, sodass eine zusätzliche Stelle dafür geschaffen werden sollte.

## Jobcenter – Vermittlung

Die kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeitenden im interkulturellen Bereich hilft ihnen, im Umgang mit Menschen mit Migrationshintergrund erfolgreich zu interagieren. Allerdings gibt es trotz bereits vorhandener Ansprechpartner mit Fremdsprachenkenntnissen sprachliche Barrieren, denen in Zukunft stärker entgegengewirkt werden soll. In diesem Zusammenhang gibt es beispielsweise keine mehrsprachige Wegweisung. Auch die Handouts der Gruppeninformation sind lediglich deutschsprachig konzipiert.

Der Wartebereich sollte neu angelegt werden, da dieser vor allem von der Kundschaft in Begleitung von Kindern nicht angenommen wird.

Die Gestaltung des Internetauftritts scheint nicht übersichtlich, wenn Kundinnen und Kunden sich vorab Informationen einholen möchten.

Zusätzlich kann eine Clearing-Stelle aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Arbeit im Jobcenter erleichtern.



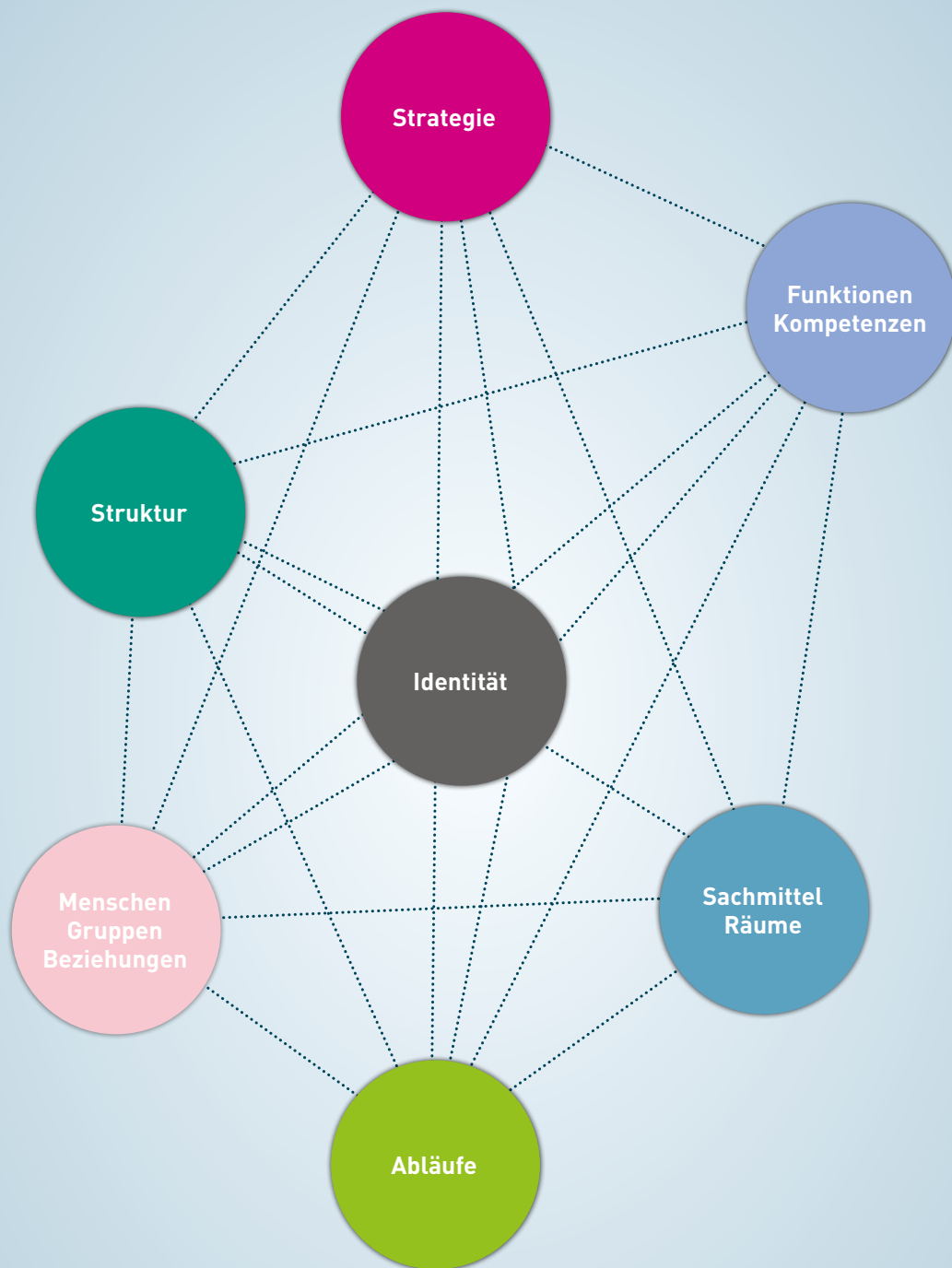


Abbildung 2: Die sieben Wesenselemente einer Organisation nach Friedrich Glasl und Bernard Lievegoed

# 3. Ziele und Erfolgsfaktoren

**Aufbauend auf dem Modell der sieben Wesenselemente nach Friedrich Glasl und Bernard Lievegoed (2004) erfolgte seitens der Beteiligten der Steuerungsgruppe und**

**der Pilotabteilungen die Erarbeitung von Zielen und Erfolgsfaktoren der interkulturellen Öffnung.**

## 3.1 ZIELE DER INTERKULTURELLEN ÖFFNUNG

Der Überwindung von Sprachbarrieren wird eine hohe Priorität beigemessen. Mehrsprachige Hinweisschilder, die Verwendung von einfacher Sprache in Formularen, die Einrichtung eines Dolmetscherservices sowie eine polyglotte Internetpräsenz sind konkrete, anzugehende Schritte, die den Zugang für Bürgerinnen und Bürger mit geringen Deutschkenntnissen erleichtern sollen.

Um die Serviceorientierung zu erhöhen, sollte eine zentrale Anlaufstelle für Zugezogene aus dem In- und Ausland geschaffen werden. Ein solches Service-Center wird neu Zugewanderten dabei helfen, sich in der Stadt Ingolstadt schneller zurechtzufinden.

Durch ihren kulturellen Hintergrund können Menschen mit Migrationshintergrund zum einen neue Perspektiven und Sichtweisen und zum anderen Sprachkompetenzen in den Arbeitsalltag einbringen. In den meisten Verwaltungsstrukturen sind diese jedoch deutlich unterreprä-

sentiert. Die Erhöhung des Anteils von Personal mit Migrationshintergrund ist daher ein weiteres Anliegen der Stadtverwaltung.

Um den Prozess der interkulturellen Öffnung stärker voranzutreiben, gilt es zukünftig, die Partizipation von Migrantinnen und Migranten an freiwilligen Aufgaben der Stadt zu beleben und darüber hinaus die Rolle des Migrationsrates zu stärken.

Interkulturelle Vielfalt wird hoch geschätzt und soll noch deutlicher in das Stadtbild integriert werden, beispielsweise durch gemeinsame Veranstaltungen, welche den interkulturellen Austausch fördern und den Blick auf Vielfalt als Ressource richten. Die Vermittlung von Toleranz und Respekt gegenüber anderen Religionen und Kulturen steht hierbei im Vordergrund und soll noch stärker nach außen kommuniziert werden.

## 3.2 ERFOLGSFAKTOREN DER INTERKULTURELLEN ÖFFNUNG

Hinter dem Prozess der interkulturellen Öffnung steht eine Vision der Stadt Ingolstadt. Diese sollte in der Gesamtverwaltung kommuniziert werden, um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Orientierung zu bieten. Eine Vision dient als Impulsgebung und Sinnvermittlung, sodass die Motivation für bevorstehende Veränderungen gewonnen werden kann.

Interkulturelle Öffnung muss als Veränderungsprozess top-down angestoßen werden. Die Rolle der Führungskräfte sollte es zum einen sein, eine positive Wertschätzung vorzuleben, und zum anderen, Transparenz über die bevorstehenden Schritte im Prozess für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schaffen. Den Führungskräften der Verwaltung kommt dabei eine ganz besondere Verantwortung zu: Sie müssen den Prozess mitgestalten und ihn im eigenen Verantwortungsbereich durchsetzen. Dafür müs-

sen sie vom Nutzen und den Vorteilen der interkulturellen Öffnung überzeugt werden, da schließlich die anfängliche Mehrarbeit, die der Veränderungsprozess bedeuten kann, gegenüber den Mitarbeitenden vertreten werden muss. Obgleich der Nutzen adäquat dargelegt werden kann, sehen die Mitarbeitenden mittel- bis langfristig die Erweiterung der personellen Ressourcen als Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Umsetzung des Öffnungsprozesses an. Auf Mitarbeiterenebene wird Respekt und Empathie gefordert, um eine positive Atmosphäre im Umgang mit Menschen mit Migrationshintergrund zu schaffen. Dies setzt Offenheit und Interesse seitens aller Beteiligten voraus.

# 4. Handlungsmaßnahmen

## 4.1 HANDLUNGSMASSNAHMEN DER PILOTABTEILUNGEN

Basierend auf dem aktuellen Stand in den einzelnen Ämtern wurden konkrete Maßnahmen zur Erreichung der selbstgesteckten Ziele entwickelt.

Die zentrale Verwaltung, das Hauptamt, das Bürgeramt und das Amt für Staatsangehörigkeits- und Ausländerangelegenheiten der Stadt Ingolstadt streben die Optimierung der internen Arbeitsprozesse und die Verbesserung der Informationsvermittlung für Menschen mit Migrationshintergrund an. Daraus sind folgende Handlungsmaßnahmen abgeleitet worden:

- Erstellung einer mehrsprachigen Broschüre für Neubürgerinnen und -bürger
- Entwicklung eines Kundensteuerungssystems.

Der Bereich »Leistung und Service« des Jobcenters setzt das Ziel, die Orientierung im Verwaltungsgebäude und den Zugang zur Verwaltung für Migrantinnen und Migranten zu erleichtern. Folglich gilt es, folgende Maßnahmen zu berücksichtigen:

- Anbringung von großen, gut sichtbaren Postkästen
- Formulierung von Anträgen in einfacher Sprache und Ergänzung durch Symbole und Grafiken
- Installation von Anrufbeantwortern
- Einrichtung einer Kinderecke im Wartebereich.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bereichs »Vermittlung« des Jobcenters erachten sowohl die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit als auch der Kundenzufriedenheit als sehr wichtig. Daraus ableitend sind folgende Maßnahmen entwickelt worden:

- Integration von Symbolen und Grafiken in Formularen und Aushängen
- Erarbeitung einer kurzen Checkliste nach Gruppeninformationen
- Mehrsprachiges Angebot von grundlegenden Punkten der Gruppeninformationen
- Anträge mehrsprachig anbieten
- Nutzung des Übersetzungsprogramms »Verba Voice«.

## 4.2 HANDLUNGSMASSNAHMEN DER GESAMTVERWALTUNG

Im Rahmen des Projektes wurden zum einen die Bedarfe der Stadtverwaltung Ingolstadt im Rahmen des Prozesses der interkulturellen Öffnung deutlich, zum anderen bereits konkrete Maßnahmen in aus-gewählten Pilotabteilungen erarbeitet und teilweise bereits umgesetzt. Unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Bestandsanalyse sowie des Austauschs mit der Steuerungsgruppe und der Pilotabteilungen hat das imap Institut die folgenden Handlungsempfehlungen für den weiteren Prozess der interkulturellen Öffnung identifiziert. Diese orientieren sich an Indikatoren, die imap für den Idealprozess der interkulturellen Öffnung in Organisationen entwickelt hat.

**Die Indikatoren sind aufgeführt nach vier entscheidenden Dimensionen einer Organisation** (siehe Auflistung rechts)

In den Dimensionen der Organisationen finden sich allgemeinere Oberindikatoren und konkretere Unterindikatoren. In diesem Zusammenhang werden zudem Handlungsmaßnahmen aufgeführt, die seitens der Pilotabteilungen erarbeitet worden sind und auf die Gesamtverwaltung übertragen werden können.



## 4.2.1 STRATEGIE UND FÜHRUNG

**Leitbild und Strategie der Stadt Ingolstadt sollten Aussagen zur interkulturellen Orientierung und Öffnung treffen, die von den Führungskräften vertreten und weitervermittelt werden.**

Die Strategieebene gibt die Richtung an, in die sich eine Organisation entwickelt. Die Themen, die hier gesetzt werden, entfalten eine Wirkung auf die gesamte Organisation. Themen, die nicht strategisch angegangen werden, haben in der Regel auch keine Chance, dauerhaft verankert zu werden. Daher ist es wichtig für die Stadt Ingolstadt, die interkulturelle Öffnung als Ziel deutlich in ihrer strategischen Ausrichtung festzulegen und idealerweise auch in schriftlicher Form sowohl Mitarbeitenden als auch Externen zugänglich zu machen.

Bei interkultureller Öffnung geht es vor allem darum, die interkulturelle Orientierung als Leitbild und Ziel der Organisation zu formulieren. Absicht ist es, die mittel- bis langfristige Verankerung dieses Leitbildes in den Köpfen der Beteiligten stattfinden zu lassen sowie Haltung und Einstellung von Offenheit zu prägen. Die externe Identität hingegen beschreibt das öffentliche Image und das nach außen sichtbare Leitbild. Durch vermehrt positive Rückmeldungen und sachliche Kritik von Kundinnen und Kunden und anderen externen Akteuren ist so unter anderem zu erkennen, wie die interkulturelle Orientierung sich nach außen hin implementiert.

In der Stadt Ingolstadt wird die interkulturelle Öffnung der Verwaltung strategisch gesteuert und schrittweise umgesetzt. Anhand der Ergebnisse der Onlinebefragung wird jedoch deutlich, dass teilweise Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung umgesetzt werden und die Befragten die Umsetzung vielfach nicht wahrnehmen.<sup>4</sup> Dies zeigt auf der einen Seite, dass bereits ein erster Schritt in Richtung interkultureller Öffnung gemacht worden ist, auf der anderen Seite jedoch noch Nachholbedarf besteht, auch bezüglich der Kommunikation solcher Maßnahmen an die Mitarbeiterschaft.

**In der Gesamtverwaltung der Stadt Ingolstadt sollten Strukturen zur Steuerung und kontinuierlichen Verbesserung des Prozesses der interkulturellen Öffnung unter Beteiligung der Führungsebene etabliert werden.**

Der Veränderungsprozess der interkulturellen Öffnung sollte im Allgemeinen und auch im Fall der Stadt Ingolstadt von der Führungsebene aus initiiert werden. Diese wird aktiv in den Gesamtprozess mit einbezogen und steht in der Verantwortung, den Prozess mitzugestalten.

Die Führungskräfte stehen hinter dem Fortgang der interkulturellen Öffnung, denn nur so können sie den Prozess und die damit verbundenen Aufgaben und Pflichten gegenüber ihren Mitarbeitenden vertreten. Aus der Erfahrung der durchgeführten Workshops ist die Einbindung der Führungskräfte ein Erfolgsfaktor für die Umsetzung der konkreten Maßnahmen in den Fachabteilungen. Fehlende Impulse durch die Führungsebene sehen 28,6%<sup>5</sup> der Befragten als ein Hindernis im Prozess an. 32%<sup>6</sup> der Belegschaft geben an, dass eine Thematisierung von Seiten der Führungskräfte stattgefunden habe. Ein Ziel im Rahmen dieses Projektes ist es daher, die Führungskräfte der Stadt Ingolstadt für interkulturelle Öffnung zu sensibilisieren und so zu erreichen, dass diese den Prozess stärker in ihre Abteilungen transportieren und dort weiterentwickeln.

Die Einbeziehung der Mitarbeiterebene ist jedoch mindestens ebenso entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung des Prozesses. Unter Beteiligung der Führungsebene besteht ein regelmäßiger Austausch, in dessen Rahmen die Mitarbeiterschaft die Möglichkeit hat, den Verlauf der interkulturellen Öffnung aktiv mitzugestalten. Zudem erlaubt dies, abteilungsspezifische Bedarfe zur interkulturellen Öffnung zu eruieren.

**Die Erwartungen und Bedarfe der Einwohnerinnen und Einwohner an die Dienstleistungsqualität der Gesamtverwaltung der Stadt Ingolstadt sollten kultursensibel ermittelt und berücksichtigt werden.**

Die interkulturelle Öffnung wird anfänglich zwar von der Verwaltung angestoßen und gesteuert, ist jedoch auf eine Außenwirkung ausgerichtet. Um den Ansprüchen und Bedürfnissen der diversifizierten Gesellschaft gerecht zu werden, muss man diese in den Öffnungsprozess einbeziehen. Eine regelmäßige Kundenbefragung ist dabei von großem Nutzen, um Bedarfe zu erheben und die strategische Ausrichtung und das Angebot an Leistungen entsprechend anzupassen. Sie kann zudem als Unterstützung für die Evaluation der interkulturellen Öffnung genutzt werden, indem beispielsweise die Annahme und Bekanntheit ergründet wird. Mit Hilfe der Ermittlung dieser Außenwirkung soll der Mitarbeiterschaft der Umgang mit der kulturell diversifizierten Kundschaft vereinfacht werden, indem die Dienstleistungsqualität an Erwartungen und Bedarfe der Bürgerinnen und Bürger mit Migrationshintergrund angepasst werden kann. Diese »maßgeschneiderte« Orientierung vereinfacht zudem Kundinnen und Kunden die Annahme von Angeboten und Leistungen der Organisation. Mit Blick auf die Onlineerhebung, in der 64,1%<sup>7</sup> der

<sup>4</sup> Diese Frage wurde von 335 Personen beantwortet: 19 % der Befragten geben an, dass bereits Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung in ihrer Abteilung umgesetzt worden seien. <sup>5</sup> Diese Frage wurde von 325 Personen beantwortet. <sup>6</sup> Diese Frage wurde von 331 Personen beantwortet. <sup>7</sup> Diese Frage wurde von 340 Personen beantwortet.

Befragten angeben, in regelmäßigem Kundenkontakt zu stehen, scheint eine Bedarfsermittlung erfolgsversprechend zu sein.

Im Bereich des Beschwerdemanagements arbeitet die Stadt Ingolstadt bereits äußerst progressiv. Seit Ende 2009 bietet die Verwaltung eine zentrale Stelle für anfallende Anregungen, Anliegen und Kritiken. Zusätzlich können Bürgerinnen und Bürger über die vor kurzem eingeführte Smartphone Applikation ihre Verbesserungsvorschläge und Beschwerden auf direktem Wege an das städtische Ideen- und Beschwerdemanagement weiterleiten.

#### 4.2.2 MITARBEITENDE

##### **Mitarbeitende aller Hierarchieebenen der Gesamtverwaltung der Stadt Ingolstadt sollten an interkulturellen Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen.**

Interkulturelle Qualifizierungsmaßnahmen stellen für den Umgang mit Menschen fremder kultureller Prägungen eine angemessene Hilfe dar. Sie begünstigen Teilnehmerinnen und Teilnehmer die von den eigenen abweichenden Wertevorstellungen nachvollziehen zu können, ohne sie deshalb notwendigerweise zu teilen. Darüber hinaus ist das Bewusstsein über die eigenen Werte und Normen Voraussetzung für eine konfliktfreie interkulturelle Begegnung, da dies hilft, Verhaltensmuster richtig zu deuten und so Missverständnisse zu vermeiden. Dazu gehört unweigerlich auch das Wissen über die verschiedenen kulturellen Hintergründe, vor allem aber auch die Bereitschaft, dieses Wissen ständig zu erweitern und sich bewusst von stereotypen Vorstellungen zu lösen. Aus der Onlineumfrage geht hervor, dass 66,6 %<sup>8</sup> der Befragten die Teilnahme an interkulturellen Weiterbildungen als sinnvoll erachten. Angesichts der Tatsache, dass die Mehrheit<sup>9</sup> der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung noch nicht an einer interkulturellen Schulung teilgenommen hat, sollten Fortbildungsmöglichkeiten zukünftig verstärkt für alle Hierarchieebenen zugänglich gemacht werden. Zu beachten ist, diese nicht nur beliebig anzubieten, sondern ein bedarfsorientiertes Gesamtkonzept zum Angebot interkultureller Qualifizierungsmaßnahmen zu entwickeln.

##### **Das Personalmanagement der Gesamtverwaltung der Stadt Ingolstadt beinhaltet eine Strategie zur bedarfsorientierten Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden mit interkultureller Kompetenz (einschließlich mit Migrationshintergrund).**

Der Bereich der Personalauswahl unterliegt der allgemeinen Ausrichtung zur interkulturellen Öffnung. An dieser

##### **Für den Bereich »Strategie und Führung« gehen daraus folgende Handlungsempfehlungen für die Gesamtverwaltung der Stadt Ingolstadt hervor:**

- Entwicklung einer internen und externen Kommunikationsstrategie
- Ausdruck der Relevanz von interkultureller Öffnung durch Verwaltungsvorstand
- Veröffentlichung des bereits vorhandenen Leitbilds zur interkulturellen Öffnung
- Einführen von Qualitätszirkeln für interkulturelle Öffnung auch auf mittleren Führungsebenen.

Stelle sollte interkulturelle Kompetenz in Schlüsselbereichen als eine wichtige Anforderung im Bewerbungsverfahren beachtet werden.

Infolgedessen scheint es für die Verwaltung im Zuge der interkulturellen Öffnung ratsam, den Anteil der Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund zu erhöhen. Oft besitzt diese Zielgruppe bereits interkulturelles Wissen und Erfahrungen, von welchen nicht nur die Kundschaft, sondern auch einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch den wechselseitigen Austausch profitieren können. Dies ist allerdings nicht in Form einer positiven Diskriminierung zu verstehen: Vielfach liegt die Bewerberquote der Menschen mit Migrationshintergrund bei Stellenausschreibungen der Verwaltung weitaus niedriger als der Gesamtanteil in der Bevölkerung vermuten lässt. Voraussetzung für die Erhöhung der Quote ist der sensible Umgang mit möglichen strukturellen Barrieren im Bewerbungsprozess. In diesem Zusammenhang gilt es zudem, im Auswahlprozess – bei gleicher Eignung und Qualifikation – die Erfassung der interkulturellen Kompetenz der Bewerberinnen und Bewerber zu erfassen.

Der überwiegende Teil<sup>10</sup> der Befragten in Ingolstadt gibt an, nicht zu wissen, ob bereits dahingehende Maßnahmen getroffen worden seien. Bei etwa einem Fünftel ist dies nicht der Fall, lediglich 2,7 %<sup>11</sup> führen an, dass in ihren Abteilungen gezielt nach Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund gesucht werde.

Eine Befürchtung der Mitarbeitenden ist, dass bei einem solchen Vorgehen künftig nicht mehr nach Eignung und Leistung entschieden werde. Aus diesem Grund ist es unabdingbar, die Mitarbeitenden an dem Prozess teilhaben zu lassen und Auswahlverfahren und -vorgänge transparent zu machen.

<sup>8</sup> Diese Frage wurde von 335 Personen beantwortet. <sup>9</sup> Diese Frage wurde von 341 Personen beantwortet: 76,2 % der Befragten geben an, noch nicht an einer interkulturellen Schulung teilgenommen zu haben. <sup>10</sup> Diese Frage wurde von 338 Personen beantwortet: 77,8 % der Befragten geben an, nicht zu wissen, ob es Bestrebungen gebe, den Anteil von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund innerhalb der einzelnen Abteilungen zu erhöhen. <sup>11</sup> Diese Frage wurde von 338 Personen beantwortet.

### Für den Bereich »Mitarbeitende« gehen daraus folgende Handlungsempfehlungen für die Gesamtverwaltung der Stadt Ingolstadt hervor:

- Kontinuierliche Weiterbildungen im interkulturellen Bereich
- Aufwertung des Verwaltungsbildes durch Unterstützung seitens des Migrationsrats

- Entwicklung von Werbekampagnen zur Imageaufwertung von Sachbearbeiterpositionen
- Erfassung von interkultureller Kompetenz im Auswahlgespräch in Form von situativen Fragen
- Erhöhung des Anteils von Personal mit Migrationshintergrund

#### 4.2.3 RESSOURCEN

##### Ausstattung und Räumlichkeiten der Gesamtverwaltung der Stadt Ingolstadt und etwaige Verpflegungsangebote sollten kultursensibel gestaltet sein.

Die Verwaltung ist eine zentrale Anlaufstelle für Bürgerinnen und Bürger jeglicher Herkunft. Speziell durch diesen intensiven Publikumsverkehr spielt das Arbeitsumfeld und dessen räumliche Gestaltung im Prozess der interkulturellen Öffnung eine entscheidende Rolle und muss mehreren Ansprüchen gerecht werden: Zum einen müssen Büroräume, Wartezimmer, Empfangshallen, Besprechungszimmer und Aktenräume den funktionalen Anforderungen genügen. Zum anderen darf die emotionale Dimension nicht außer Acht gelassen werden. Als Arbeitsplatz haben Räumlichkeiten in ihrer Gestaltung eine Wirkung auf das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie haben in ihrer Optik und Organisation auch eine ähnliche emotionale Wirkung auf Kundinnen und Kunden.

Zur Umsetzung interkultureller Öffnung spielen Faktoren wie Orientierung in der Stadtverwaltung, mehrsprachige Beschilderung im Gebäude sowie die Berücksichtigung des Datenschutzes bei Durchführung von (sensiblen) Kundengesprächen eine große Rolle. Um die Stadtverwaltung Ingolstadt zu einem noch angenehmeren Arbeitsplatz für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und zu einem einladenden Anlaufpunkt für Bürgerinnen und Bürger zu gestalten, müssen die räumlichen Gegebenheiten überprüft und angepasst werden.

**Es sollte ein finanzielles Budget für interkulturelle Öffnung von der Stadt Ingolstadt bereitgestellt werden.**

#### 4.2.4 PROZESSE

##### Der Prozess der interkulturellen Öffnung wird in der Gesamtverwaltung der Stadt Ingolstadt intern und extern kommuniziert.

Im Verständnis der Personal- und Organisationsentwicklung muss interkulturelle Öffnung von der Führungsebene

aus initiiert werden: Diese hat die institutionelle Autorität, die Umsetzung von Maßnahmen anzustoßen. Ohne die Unterstützung der Führungsriege bekommt die interkulturelle Öffnung nicht genügend Gewicht, um die notwendigen Optimierungsprozesse durchzusetzen und dauerhaft verankern zu können. Um mehr Transparenz zu erreichen, Zwar gibt es einige Schritte im Prozess der interkulturellen Öffnung, welche nicht zwangsläufig finanzielle Ressourcen beanspruchen, für eine Vielzahl von Maßnahmen hingegen ist ein finanzielles Budget erforderlich. Für regelmäßige interkulturelle Fortbildungen, Schulungen und Qualifikationen der Mitarbeitenden oder für die Neukonzeption und Veränderung von Angeboten oder Prozessen werden zwangsläufig direkte Mittel benötigt. Auch gegebenenfalls zusätzlich anfallende Personalkosten dürfen nicht außer Acht gelassen werden. Die Umsetzung des Veränderungsprozesses bedeutet mittel- bis langfristig die Beschäftigung zusätzlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In der Stadt Ingolstadt wurden Teilnehmende befragt, inwieweit solche Rahmenbedingungen in ihrer Abteilung geschaffen worden seien. Dies ist lediglich bei 6,8 %<sup>12</sup> der Befragten der Fall. Etwas mehr als ein Fünftel der Teilnehmenden gibt an, dass keine finanziellen Mittel speziell für interkulturelle Öffnungsmaßnahmen bereitgestellt werden, dem weitaus größten Teil der Befragten ist nicht bekannt, ob dies der Fall ist oder nicht.

##### Für den Bereich »Ressourcen« gehen daraus folgende Handlungsempfehlungen für die Gesamtverwaltung der Stadt Ingolstadt hervor:

- Mehrsprachige, digitale Gestaltung von Wegweisern in der Stadtverwaltung
- Ansprechende Gestaltung der Wartezonen
- Bereitstellung eines interkulturellen Kalenders für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung
- Bereitstellung finanzieller Mittel für interkulturelle Öffnung.

aus initiiert werden: Diese hat die institutionelle Autorität, die Umsetzung von Maßnahmen anzustoßen. Ohne die Unterstützung der Führungsriege bekommt die interkulturelle Öffnung nicht genügend Gewicht, um die notwendigen Optimierungsprozesse durchzusetzen und dauerhaft verankern zu können. Um mehr Transparenz zu erreichen,

<sup>12</sup> Diese Frage wurde von 339 Personen beantwortet. <sup>13</sup> Diese Frage wurde von 331 Personen beantwortet: 68 % der Befragten geben an, dass die interkulturelle Öffnung nicht thematisiert wird.

sollte auf Führungskräfteebene eine Definition der interkulturellen Öffnung festgelegt werden, die für die gesamte Stadtverwaltung gilt und in den einzelnen Ämtern und Abteilungen konkretisiert werden kann. Vereinbarte Leitlinien sollten in der Folge operationalisiert und kommuniziert werden. Erfolgsgeschichten der interkulturellen Öffnung in einzelnen Sachgebieten können intern wie extern dargestellt werden. Eine Konkretisierung des Prozesses anhand von einzelnen Maßnahmen sollte für die interne wie auch externe Kommunikation genutzt werden. Die Mehrheit<sup>13</sup> der Befragten gibt an, dass eine solche Thematisierung bislang noch nicht stattgefunden hat. Ein Ziel sollte es daher sein, die Führungskräfte der Stadt Ingolstadt für interkulturelle Öffnung zu sensibilisieren und so zu erreichen, dass diese den Prozess stärker in ihre Abteilungen tragen und dort weiterentwickeln. Die interne Kommunikation über den Prozess der interkulturellen Öffnung sollte beispielsweise in Meetings oder im Intranet erfolgen.

Die Verwaltung agiert nicht in einem Vakuum, abgeschnitten vom externen Umfeld und Akteuren. Der Öffnungsprozess bedarf eines konkreten Kontextes. Die interkulturelle Öffnung ist ein Prozess, an welchem die Öffentlichkeit beteiligt werden sollte. Folglich ist ebenso die Kommunikation mit dem externen Umfeld vonnöten. Multiplikatorinnen und Multiplikatoren sind dienliche Hilfsquellen, um gesetzte Maßnahmen nach außen zu kommunizieren und die Öffentlichkeit an den Erfolgen teilhaben zu lassen. Auch Medien sind ein geeignetes Mittel, um mit der Zielgruppe in Kontakt zu treten und diese besser in das Projekt einzubeziehen. Die interkulturelle Öffnung ist ein gemeinschaftlicher Prozess, welcher auch vom einfachen multikulturellen Zusammenleben angetrieben wird – kulturelle Feste und ein stärkeres Miteinander der Religionen – beispielsweise durch Veranstaltungen in Moscheen und Gebetszentren – sind günstige Anlässe, die breite Bevölkerung teilhaben zu lassen. Zusätzlich können diese Veranstaltungen dienlich sein, um das Leitbild der Stadtverwaltung gebührend zu verwirklichen und dies auch nach außen hin zu vermitteln.

### **In der Gesamtverwaltung der Stadt Ingolstadt sollten geeignete Kommunikationsmittel und -wege existieren, um Menschen mit Migrationshintergrund auch bei Sprachbarrieren zu erreichen**

Ein wichtiger Bestandteil interkultureller Öffnung ist die Nutzung sprachlicher Hilfsmittel mit dem Ziel, die Kommunikation zwischen Behörde und Kundschaft mit mangelhaften Deutschkenntnissen zu verbessern, um folglich die Serviceorientierung zu erhöhen. Der rege Kontakt mit Kundinnen und Kunden ist in vielen Bereichen der Verwal-

tung an der Tagesordnung – so auch in der Stadt Ingolstadt, wo laut Onlinebefragung 64,1 %<sup>14</sup> der Mitarbeiterschaft in regelmäßigem Kundenkontakt stehen. Aus diesem Grund ist die Bereitstellung geeigneter Kommunikationsmittel und -wege notwendig, um Menschen mit Migrationshintergrund auch bei Sprachbarrieren zu erreichen. Ein Anteil von 59,7 % gibt an, keinerlei Hilfsmittel zu benutzen, folglich scheint an dieser Stelle dringender Handlungsbedarf zu bestehen. Die Umsetzung kann beispielsweise in Form von mehrsprachigen Flyern, Informationsbroschüren und Hinweisschildern erfolgen, um den Kontakt für beide Seiten angenehmer und reibungsloser zu gestalten. Von Vorteil ist hier, dass es sich relativ einfach und kostensparend erstellen lässt und den Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund den Zugang zu Leistungen und Angeboten der Verwaltung deutlich erleichtern kann. Da in einigen Bereichen der Verwaltung die Amtssprache Deutsch nicht umgangen werden kann, erscheint hier zumindest die Verwendung von einfacher Sprache in Formularen und Anträgen als sinnvoll.

Beinahe 70 %<sup>15</sup> aller Befragten geben an, sich fließend und spontan in englischer Sprache verständigen zu können. Andere Fremdsprachen wie beispielsweise Russisch, Türkisch, Polnisch, Französisch oder Spanisch sind ebenso vorhanden.

### **Mitarbeitende und Führungskräfte der Abteilungen der Gesamtverwaltung der Stadt Ingolstadt sollten mit Migrantenorganisationen und Multiplikatorinnen und Multiplikatoren zusammenarbeiten.**

Insbesondere für Kommunalverwaltungen spielt die Vernetzung mit weiteren Organisationen eine zentrale Rolle. In vielen Bereichen sind sie auf eine Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Akteuren angewiesen. Auch für die interkulturelle Öffnung kann diese nutzbar gemacht werden: So können Verwaltungen beispielsweise den Kontakt zu Migrantenorganisationen, Wohlfahrtsverbänden und Ehrenamtlichen suchen, um Zielgruppen, die für die Verwaltungen selbst nur schwer ansprechbar sind, über Informationsbeschaffung aufzuklären. Die Vernetzung zu externen Akteuren kann zudem genutzt werden, um Bedarfe oder Anliegen zu erfahren, die nicht direkt an die Verwaltungen herangetragen werden.

Voraussetzung für eine solch reibungslos funktionierende Zusammenarbeit ist jedoch das Wissen um das Vorhandensein entsprechender Organisationen. Ausgehend von den durchgeführten Workshops besteht eine gute Vernetzung und gegenseitige Unterstützung zwischen dem Hauptamt und internen Verwaltungseinheiten, Verbänden sowie der Migrationsberatungsstelle für Erwachsene. Die Mitarbei-

<sup>14</sup> Diese Frage wurde von 340 Personen beantwortet. <sup>15</sup> Diese Frage wurde von 338 Personen beantwortet: 69,2 % der Befragten geben an, Englisch zu sprechen.

tenden des Jobcenters dagegen wünschen sich eine enge Zusammenarbeit mit dem Amt für Staatsangehörigkeits- und Ausländerangelegenheiten. Der Austausch und eine verstärkte Zusammenarbeit mit dem Migrationsrat und der Integrationsbeauftragten der Stadt Ingolstadt, internationalen Schulen und Migrationsberatungsstellen kann den Ämtern zusätzlich bei ihrer Entwicklung zur kundenorientierteren Dienstleistungsbehörde von Nutzen sein und obendrein als mögliche Informationsquelle dienen.

**Ergriffene Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung und ihre Zielerreichung sollen in der Gesamtverwaltung der Stadt Ingolstadt evaluiert werden.**

Der Prozess der interkulturellen Öffnung stellt den Anspruch, dass Verwaltungen sich als lernende Organisationen immer wieder auf die sich ständig verändernden Ansprüche der Einwanderungsgesellschaft einstellen. Grundlage dafür ist eine regelmäßige Überprüfung des Fortschritts im interkulturellen Öffnungsprozess, um notwendige Maßnahmen bei Bedarf ergänzen zu können. Zur Sicherstellung des Qualitätsmanagements ist die regelmäßige Evaluation im Rahmen des Prozesses unabdingbar. Gewährleistet wird damit auch die Schaffung der notwendigen Transparenz für die Öffentlichkeit. So sollte eine zentrale Ansprechperson ernannt werden, die für diese Aufgabe verantwortlich ist und den Prozess und die Erreichung selbstgesteckter Ziele überblickt. Auch im Rahmen der Onlinebefragung wird die Wichtigkeit einer zentralen

Koordinierungsstelle deutlich: Etwa ein Drittel aller Befragten erachtet deren Fehlen als strukturelles Hindernis.

**Für den Bereich »Prozesse« gehen daraus folgende Handlungsempfehlungen für die Gesamtverwaltung der Stadt Ingolstadt hervor:**

- Errichtung eines Servicepoints im sozialen Rathaus mit Ausgabe von Handzetteln zu den wichtigsten Anlaufstellen
- Erstellung einer internen Sprachmittlerliste und stetige Aktualisierung dieser
- Erstellung einer externen Dolmetscherliste
- Mehrsprachige Gestaltung von wichtigen Informationen auf der Homepage
- Interne und externe Kommunikation der kommunalen Gesamtstrategie
- Verstärkter Erfahrungs- und Informationsaustausch mit dem Migrationsrat, internationalen Schulen und Migrationsberatungsstellen
- Verstärkte Vernetzung mit Unternehmen, Migrantenorganisationen und Migrationsberatungsdiensten
- Durchführung von Informationsveranstaltungen in Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen (z. B. über Verwaltungsstrukturen, das deutsche Schulsystem etc.)
- Regelmäßige Evaluation des Prozesses seitens einer Koordinierungsstelle.



# 5. Maßnahmenkatalog

## 5.1 PILOTABTEILUNGEN

---

### Zentrale Verwaltung, Hauptamt, Bürgeramt, Amt für Staatsangehörigkeits- und Ausländerangelegenheiten

- Erstellung einer mehrsprachigen Broschüre für Neubürgerinnen und -bürger
- Entwicklung eines Kundensteuerungssystems

### Jobcenter – Leistung und Service

- Anbringung von großen, gut sichtbaren Postkästen
- Formulierung von Anträgen in einfacher Sprache und Ergänzung durch Symbole und Grafiken
- Installation von Anrufbeantwortern
- Einrichtung einer Kinderecke im Wartebereich

### Jobcenter – Vermittlung

- Integration von Symbolen und Grafiken in Formularen und Aushängen
- Erarbeitung einer kurzen Checkliste nach Gruppeninformationen
- Mehrsprachiges Angebot von grundlegenden Punkten der Gruppeninformationen
- Anträge mehrsprachig anbieten
- Nutzung des Übersetzungsprogramms »Verba Voice«

## 5.2 GESAMTVERWALTUNG

---

### Strategie und Führung

- Leitbild und Strategie der Stadt Ingolstadt sollten Aussagen zur interkulturellen Orientierung und Öffnung treffen, die von den Führungskräften vertreten und weitervermittelt werden.
- Entwicklung einer internen und externen Kommunikationsstrategie
  - Veröffentlichung des bereits vorhandenen Leitbilds zur interkulturellen Öffnung (Homepage, Stellenausschreibungen, Intranet etc.)
  - Fortführung der bestehenden Steuerungsgruppe
  - Einführen von Qualitätszirkeln für interkulturelle Öffnung auch auf mittleren Führungsebenen
  - Regelmäßiger Austausch der diversen Hierarchieebenen
  - Aktive Einbindung der Mitarbeiterschaft
  - Eruierung abteilungsspezifischer Bedarfe

In der Gesamtverwaltung der Stadt Ingolstadt sollten Strukturen zur Steuerung und kontinuierlichen Verbesserung des Prozesses der interkulturellen Öffnung unter Beteiligung der Führungsebene etabliert werden.

- Ausdruck der Relevanz von interkultureller Öffnung durch Verwaltungsvorstand
- Etablierung der Thematik »Interkulturelle Öffnung«

Die Erwartungen und Bedarfe der Einwohnerinnen und Einwohner an die Dienstleistungsqualität der Gesamtverwaltung der Stadt Ingolstadt sollten kultursensibel ermittelt und berücksichtigt werden.

- Regelmäßige Durchführung von Kundenbefragungen
- Bedarfsermittlung
- Zufriedenheit

## Mitarbeitende

Mitarbeitende aller Hierarchieebenen der Gesamtverwaltung der Stadt Ingolstadt sollten an interkulturellen Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen.

- Entwicklung eines bedarfsorientierten Gesamtkonzepts
- Kontinuierliche Weiterbildungen im interkulturellen Bereich
- Durchführung von interkulturellen Teamseminaren

Das Personalmanagement der Gesamtverwaltung der Stadt Ingolstadt beinhaltet eine Strategie zur bedarfs-

orientierten Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden mit interkultureller Kompetenz (einschließlich mit Migrationshintergrund).

- Entwicklung von Werbekampagnen zur Imageaufwertung von Sachbearbeiterpositionen
- Aufwertung des Verwaltungsimages durch Unterstützung seitens des Migrationsrats
- Erfassung von interkultureller Kompetenz im Auswahlgespräch in Form von situativen Fragen
- Erhöhung des Anteils von Personal mit Migrationshintergrund

## Ressourcen

Ausstattung und Räumlichkeiten der Gesamtverwaltung der Stadt Ingolstadt und etwaige Verpflegungsangebote sollten kultursensibel gestaltet sein.

- Mehrsprachige, digitale Gestaltung von Wegweisern in der Stadtverwaltung
- Ansprechende Gestaltung der Wartezonen

Bereitstellung eines interkulturellen Kalenders für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Es sollte ein finanzielles Budget für interkulturelle Öffnung von der Stadt Ingolstadt bereitgestellt werden.

- Bereitstellung finanzieller Mittel für interkulturelle Öffnung

## Prozesse

Der Prozess der interkulturellen Öffnung wird in der Gesamtverwaltung der Stadt Ingolstadt intern und extern kommuniziert.

- Interne und externe Kommunikation der kommunalen Gesamtstrategie für IKÖ (z. B. Meetings, Intranet, interkulturelle Veranstaltungen)
- Festlegung einer einheitlichen Definition von IKÖ
- Kommunikation und Operationalisierung der vereinbarten Leitlinien

In der Gesamtverwaltung der Stadt Ingolstadt sollten geeignete Kommunikationsmittel und -wege existieren, um Menschen mit Migrationshintergrund auch bei Sprachbarrieren zu erreichen.

- Errichtung eines Servicepoints im sozialen Rathaus mit Ausgabe von Handzetteln zu den wichtigsten Anlaufstellen
- Mehrsprachige Gestaltung von wichtigen Informationen auf der Homepage
- Nutzung mehrsprachiger Flyer und Infobroschüren
- Erstellung einer internen Sprachmittlerliste und stetige Aktualisierung dieser
- Erstellung einer externen Dolmetscherliste
- Verwendung von einfacher Sprache in Formularen und Anträgen

Mitarbeitende und Führungskräfte der Abteilungen der Gesamtverwaltung der Stadt Ingolstadt sollten mit Migrantenorganisationen und Multiplikatorinnen und Multiplikatoren zusammenarbeiten.

- Verstärkter Erfahrungs- und Informationsaustausch mit dem Migrationsrat, internationalen Schulen und Migrationsberatungsstellen
- Verstärkte Vernetzung mit Unternehmen, Migrantenorganisationen und Migrationsberatungsdiensten
- Durchführung von Informationsveranstaltungen in Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen (z. B. über Verwaltungsstrukturen, das deutsche Schulsystem etc.)
- Stärkung der Zusammenarbeit zwischen Amt für Staatsangehörigkeits- und Ausländerangelegenheiten und Jobcenter

Ergriffene Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung und ihre Zielerreichung sollen in der Gesamtverwaltung der Stadt Ingolstadt evaluiert werden.

- Benennung einer zentralen Ansprechperson bzw. Koordinierungsstelle
- Regelmäßige Evaluation des Prozesses
- Schaffung von Transparenz über den Prozessfortschritt für die Öffentlichkeit

# 6. Umsetzungsprojekte

Im Prozess der interkulturellen Öffnung wurden Umsetzungsprojekte vonseiten unterschiedlicher Ämter angesto-

ßen und teilweise umgesetzt. Das folgende Kapitel bietet einen Überblick über die aktiven Projekte.



## 6.1 TEILPROJEKT A – ZENTRALE VERWALTUNG, BÜRO DER BÜRGERMEISTER, INTEGRATIONSBEAUFTRAGTE, HAUPTAMT, BÜRGERAMT, AMT FÜR SOZIALES, AMT FÜR STAATSANGEHÖRIGKEITS- UND AUSLÄNDERANGELEGENHEITEN

### 6.1.1 STÄRKUNG DER BÜRGERBETEILIGUNG

Bürgerbeteiligungen sind zur Bewahrung des sozialen Friedens bedeutsam. Doch fällt auf, dass Bürgerinnen und Bürger mit Migrationshintergrund selten an Bürgerbeteiligungen teilnehmen. Die Gründe hierfür sind sehr unterschiedlich: fehlende Transparenz über Zeitpunkt und Durchführung von Bürgerbeteiligungsverfahren, Unkenntnis über die konkrete Form der Mitgestaltungsmöglichkeiten, Sprachbarrieren etc. Die aus Führungskräften sowie


Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bestehende Arbeitsgruppe hat Schritte erarbeitet, die die Bürgerbeteiligung von Einwohnern mit und ohne Migrationshintergrund optimieren und so die Teilnahme erhöhen sollen.

**Hierbei sind drei verschiedene Ansatzbereiche definiert worden, um unter anderem auch Synergieeffekte nutzen zu können:**

 <b>SPRACHE</b>	 <b>INFORMATION</b>	 <b>TEILHABE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erweiterung der Lehrpläne (politische Bildungsarbeit mit kommunalem Bezug)</li> <li>■ Exkursionen, Rathausführungen in Verbindung mit multilingualem Führer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Konkrete kommunale Themen mehrsprachig kommunizieren</li> <li>■ Konkrete mehrsprachige Vorstellung von Bürgerbeteiligungsformen</li> <li>■ Einsatz von Simultan-Dolmetschern bei regulären/gesonderten Veranstaltungen zur Bürgerbeteiligung (z.B. Bürgerversammlung)</li> </ul> <p><b>Verstärkung der Aktivierung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Konkrete Einladungen</li> <li>■ Vorgespräche mit Interessensvertreter</li> <li>■ Themenvorschlagsrecht vom Interessensvertreter ähnlich wie BZA → themenbezogene Bürgerversammlung (z. B. Verkehrsentwicklungsplan)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ingolstadt informiert/</li> <li>■ Werbespots (eigene Rubrik zu Veranstaltungen der Bürgerbeteiligung)</li> <li>■ Einladungen an Interessensvertreter/ Einrichtungen des Stadtteils</li> <li>■ Berichte zur Bürgerbeteiligung in Stadtteilzeitungen</li> <li>■ politische Bildungsarbeit an/mit Schulen</li> </ul>

UMSETZUNG

- Beteiligung von Fachstellen (Referat OB/ZV, Presseamt, Volkshochschule, Sprachkursträger) durch Vorstellung des Konzepts
- Einbindung Konzept/Leitlinien Bürgerbeteiligung
- Beantragung von Haushaltsmitteln
- Externe Netzwerkarbeit



**ZIEL: Optimierung der Bürgerbeteiligung und Steigerung der Teilnahme von Bürgerinnen und Bürgern mit und ohne Migrationshintergrund**

## 6.1.2 EINRICHTUNG EINES DOLMETSCHERSERVICES

Für das Gelingen der Kommunikation im Kontakt mit Bürgerinnen und Bürgern mit Migrationshintergrund spielen Dolmetscher und Sprachmittler im Alltag unterschiedlicher Ämter der Stadtverwaltung, die direkten Bürgerkontakt haben, häufig eine wichtige Rolle. Bisher werden diese gemeinsamen Bedarfe autark von den einzelnen Ämtern

auf ihre unterschiedliche Art und Weise gedeckt. Die Arbeitsgruppe zielt darauf ab, die Bedarfe der unterschiedlichen Ämter aufzunehmen und die unterschiedlichen Lösungen in einem Modell zu lösen, welches Informationen und Erfahrungen bündelt.

**Hierzu sind vier Schritte vorgesehen:**

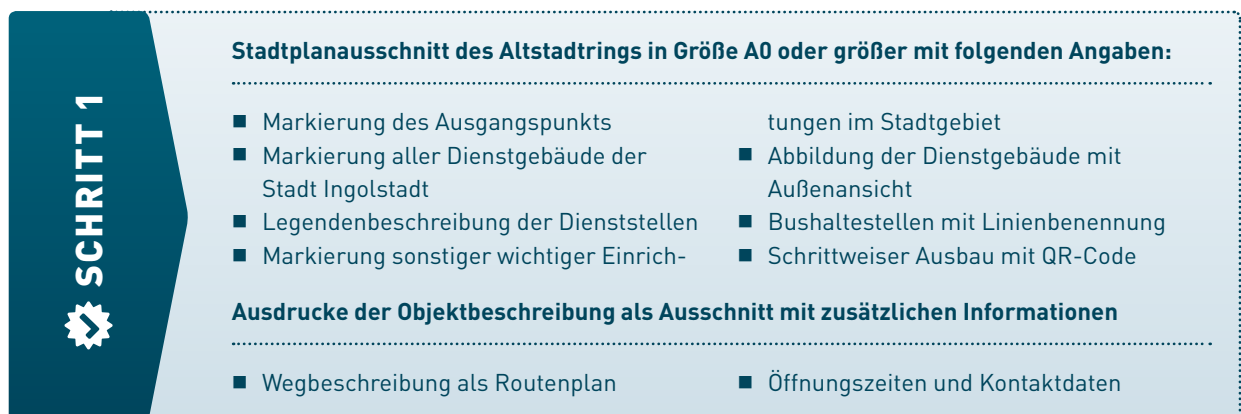


**ZIEL: Entwicklung eines Dolmetscherservices für die gesamte Stadtverwaltung**

## 6.1.3 OPTIMIERUNG DER WEGWEISUNG

Die Orientierung in der Stadtverwaltung – insbesondere für Menschen mit Migrationshintergrund – ist ein zentrales Themenfeld. So hat sich die Arbeitsgruppe mit der Optimie-

rung der Wegweisung innerhalb der Stadtverwaltung auseinandergesetzt. **Hierbei wurden zwei verschiedene Wege entwickelt, die sukzessive aufeinander aufbauen sollen:**



**Digitale Umsetzung von Schritt 1 mit Verlinkungen der Homepage mithilfe von QR-Codes**

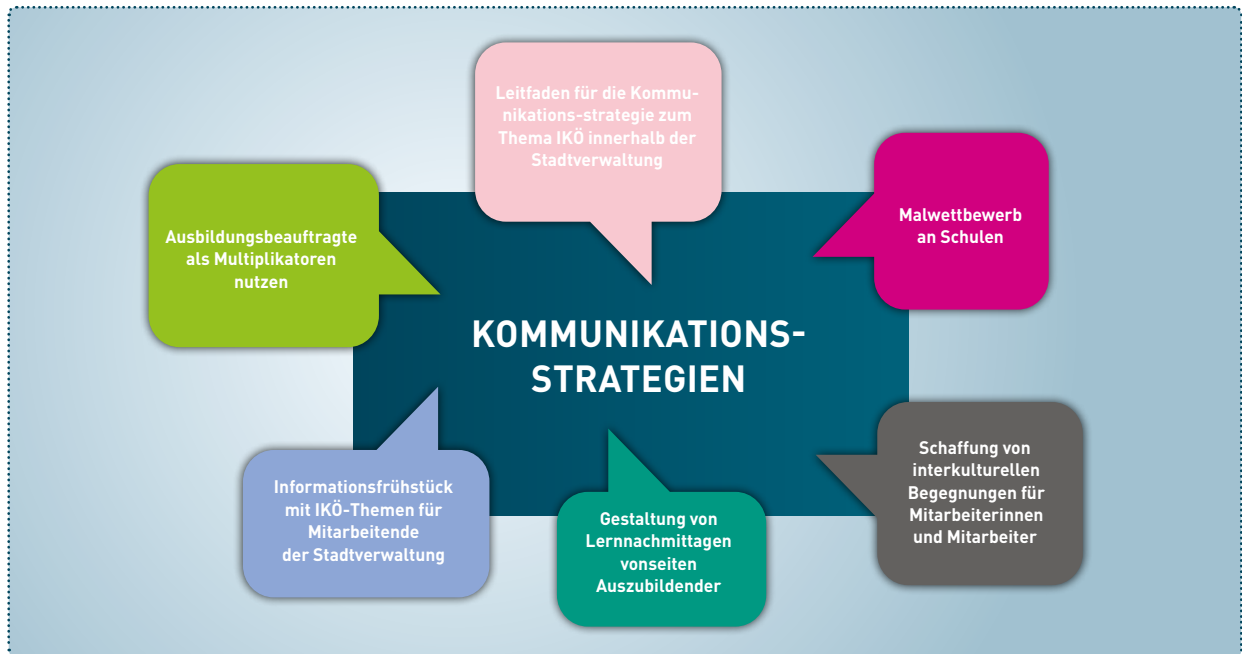
- Hinterlegung eines QR-Codes mit Aufruf entsprechender Internetseiten in der Auswahl der Be-nutzersprache (mehrsprachig)
- GPS-gestützte Fuß- und PKW-Navigation
- Verlinkung mit ÖPNV-Fahrplanauskunft
- Zusatzangaben zu den Dienststellen

**ZIEL: Optimierung der Wegweisung innerhalb der Stadtverwaltung**

**6.1.4 ENTWICKLUNG EINER KOMMUNIKATIONSSTRATEGIE**

Die Arbeitsgruppe hat sich mit der Frage auseinandergesetzt, wie die interkulturelle Öffnung als ganzheitlicher Personal- und Organisationsentwicklungsprozess den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stadtverwaltung näher

gebracht werden und in ihrem Arbeitsalltag täglich eine Rolle spielen kann. Zu diesem Zweck wurden sowohl konkrete Ideen und Schritte entwickelt als auch bereits deren Umsetzung veranlasst.



**ZIEL: Entwicklung einer internen Kommunikationsstrategie für die interkulturelle Öffnung**

**6.2 TEILPROJEKT B – JOBCENTER**

**6.2.1 BILDUNG EINES INTERNEN GREMIUMS »ASYL«**

Viele Ämter innerhalb der Stadtverwaltung Ingolstadt arbeiten am Thema »Asyl« und vernetzen sich nur bei Bedarf mit dem Amt für Soziales/Sachgebiet Asyl und anderen relevanten Abteilungen. Es gibt keine standardisierte Austauschplattform, obwohl Synergieeffekte möglich wären. Im Dialog getroffene Entscheidungen sind gelegentlich nicht verbindlich, wohingegen der Zeitaufwand hoch ist. Eine nachhaltige Integration kann nur im gemeinschaftlichen Verbund aller beteiligten Stellen – sowohl während

des Asylverfahrens als auch in der Zeit danach – gelingen. Zur Optimierung der Abläufe das Querschnittsthema betreffend, erfolgte die Idee zur Gründung eines Gremiums auf Führungskräfteebene, das sich in regelmäßigen Abständen – zunächst einmal im monatlichen Rhythmus – mit wesentlichen asylrelevanten Angelegenheiten und Schnittstellen befassen soll. **Eine mögliche Zusammensetzung der beteiligten Personen, Ämter und Institutionen sieht wie folgt aus:**

**Dauerhafte Beteiligung:**

- Referent für Soziales, Sport und Freizeit
- Integrationsbeauftragte
- Amt für Soziales
- Hauptamt/Ideen- und Beschwerdemanagement
- Jugendamt
- Volkshochschule
- Jobcenter
- Gesundheitsamt
- in-arbeit GmbH
- Liegenschaftsamt/Sachgebiet Miet- und Pachtverträge, Grundstücksverwaltung
- Amt für Staatsangehörigkeits- und Ausländerangelegenheiten

**Bedarfsabhängige Beteiligung:**

- Amt für Soziales/Sachgebiet Obdachlosigkeit
- Hauptamt/Bürgerbeteiligung
- Ordnungsamt
- Schulverwaltungsamt
- Berufsschulen
- Agentur für Arbeit
- Migrationsberatungsstellen (Caritas, Diakonisches Werk, Jugendmigrationsdienst, evangelische Aussiedlerarbeit)

**ZIEL: Vernetzung und Optimierung des Informationsaustausches rund um das Thema Asyl****6.2.2 SCHAFFUNG VON VERNETZUNGSSTRUKTUREN ZWISCHEN JOBCENTER, AMT FÜR SOZIALES UND AMT FÜR STAATSANGEHÖRIGKEITS- UND AUSLÄNDERANGELEGENHEITEN**

In Zeiten hoher Fallzahlen bedarf es einer effizienten, verwaltungsinternen Datensammlung und -weitergabe, sodass Informationen weder mehrfach aufgenommen werden müssen, noch verloren gehen können. Dieser Herausforderung begegnet das Jobcenter bereits jetzt im Rahmen von Antragsstellungen auf Arbeitslosengeld II vonseiten anerkannter Flüchtlinge. In diesem Zusammenhang gibt es eine Reihe von Angaben, die im Vorfeld seitens des Amts für Soziales/Sachgebiet Asyl und des Amts für Staatsangehörigkeits- und Ausländerangelegenheiten erfragt werden. Folglich braucht es ein System, welches die Kommunikation – betreffend aufgenommener Informationen – optimiert und deren bessere Verarbeitung zulässt. Hierzu wurde in einem ersten Schritt in Zusammenarbeit mit den beiden Ämtern eine Checkliste erarbeitet, in der die Auflistung relevanter Punkte in Verbindung mit den zustän-

digen Adressaten und dem Zweck erfolgt ist. Davon ausgehend wurde im Anschluss ein Formblatt entwickelt, das beispielsweise Informationen zu Sprachkenntnissen, dem Führen eines Bankkontos oder dem Besitz eines Wohnberechtigungsscheins erfasst. Zukünftig soll dieses bei Antragsstellungen Bleibeberechtigter auf Arbeitslosengeld II an zentrale Postfächer versendet und durch einen zentralen Ansprechpartner an den zuständigen Sachbearbeiter in den jeweiligen Ämtern weitergeleitet werden. Der Sachbearbeiter des Amts für Soziales/Sachgebiet Asyl bzw. des Amts für Staatsangehörigkeits- und Ausländerangelegenheiten ergänzt den Inhalt zeitnah und leitet das Dokument an das zentrale Postfach des Jobcenters weiter.

**ZIEL: Stärkung der Vernetzung zur Effizienzsteigerung durch die Bündelung von Informationen**

**6.2.3 BEREITSTELLUNG VON NOTWENDIGEN INFORMATIONEN ÜBER DAS JOBCENTER**

Die Zielgruppe der anerkannten Flüchtlinge hat in der Regel zu wenige Informationen über die Abläufe, Voraussetzungen und Leistungen des Jobcenters und über weitere für sie relevante Bereiche des täglichen Lebens. Daher wurden Merkblätter entwickelt, die sowohl intern ausgelegt als auch im Internet veröffentlicht werden sollen. Um mögliche Sprachbarrieren zu überwinden, erfolgt in einem nächsten Schritt die mehrsprachige Gestaltung dieser Informationsblätter. **Folgende Themenfelder wurden bearbeitet:**

- Jobcenter Ingolstadt (Ablauf, Fachbereiche, Unterlagen)
- Finanzen (Kontoeröffnung, Adressen, Unterlagen)
- Wohnen (Wohnungsgesellschaften, Mietobergrenzen, Wohnformen)
- Gesundheit (Krankenkassen, Ärztenverzeichnis, Beratungsstellen, Kliniken, Frauenberatung)
- Ernährung (Ingolstädter Tafel e.V., MiMi-Programm)

**Um auch innerhalb der Stadtverwaltung und bei Beratungsstellen Transparenz und Klarheit über die Tätigkeitsbereiche des Jobcenters zu schaffen, wurde zudem ein Flyer entwickelt, welcher folgende Fragestellungen bearbeitet:**

- Was macht das Jobcenter Ingolstadt?
- Welche Anspruchsvoraussetzungen müssen vorliegen?
- Welche Leistungen kann ich erhalten?
- Was bedeutet »Fördern und Fordern«?

**ZIEL: Unterstützung der Integration Bleibeberechtigter und Erhöhung der Transparenz über die Tätigkeiten des Jobcenters.**

# Impressum

**Herausgeber:**

imap GmbH  
Institut für interkulturelle  
Management und Politikberatung

Sternstraße 58  
40479 Düsseldorf

Telefon: 0211/513.69.73-0  
Telefax: 0211/513.69.73-39

[www.imap-institut.de](http://www.imap-institut.de)

**Redaktion:**

imap GmbH  
Institut für interkulturelle  
Management- und Politikberatung

**Gestaltung:**

ABDANK | MILARDOVIĆ  
Kommunikationsdesign, Düsseldorf

**Stand: 09/2015**



Dieses Projekt wird aus Mitteln des Europäischen  
Integrationsfonds kofinanziert.

 **AKTIONSPLAN**  
INTERKULTURELLE ÖFFNUNG