Diversitätsorientierte Interkulturelle Öffnung in Jugendämtern

Handlungsimpulse für eine Organisationsentwicklung

Mit Informationen zu den theoretischen und konzeptionellen Grundlagen, Handlungsempfehlungen für die Praxis, inklusive Methodenbeschreibungen und Arbeitsvorlagen

Herausgeber (Hg.): Bildungsteam Berlin-Brandenburg e.V.
Autor_innen: Elisa Schmidt, Salka Wetzig und Iven Saadi

Impressum

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.dnb.de abrufbar.

Herausgeber: Bildungsteam Berlin-Brandenburg e.V.
Cuvrystr. 20 A, 10997 Berlin
V.i.S.d.P.: Kerem Atasever
Kontakt: Tel. + 49 (0) 30 61 076 544
Fax. + 49 (0) 30 61 076 545
interkoe@bildungsteam.de
www.bildungsteam.de
Redaktionsschluss: Juni 2018

Autor_innen: Elisa Schmidt, Salka Wetzig, Iven Saadi
Redaktionsteam: Elisa Schmidt, Salka Wetzig, Iven Saadi, Jenny Howald
Redaktionelle Mitarbeit: Anja Eichhorn, Sophia Schäfer

Unter Mitwirkung der Prozessbegleiter_innen in den Jugendämtern:
Songül Bitiş, Cvetka Bovha, Tanja Michalczyk, Toan Nguyen, Ewa Niedbała, Renate Pulz
Lektorat: Ulf Heidel, Karoline Walter
Layout und Umschlaggestaltung: gegenfeuer – büro für gestaltung
Visualisierungen: Alexandra Bielicke, Ka Schmitz, Nora Zirkelbach
Herstellung: LASERLINE Druckzentrum Berlin GmbH & Co. KG

ISBN: 978-3-00-060064-7

Online abrufbar unter: bildungsteam.de/data/praxishandbuch_ikoe.pdf

Die Verwendung der Texte und Bilder in Bildungsveranstaltungen und Trainings ist frei erlaubt, unter Nennung des Namens der Publikation, der Autor_innen, sowie des *Bildungsteams Berlin-Brandenburg e. V.*. Bearbeiteter oder unbearbeiteter Abdruck ist nur in Absprache mit dem Herausgeber und den Autor_innen zulässig.

Bildungsteam Berlin-Brandenburg e.V.

ikö
Unterstützung in Vielfalt –
Interkulturelle Öffnung der Jugendhilfe

Dieses Projekt wird aus Mitteln des Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds kofinanziert.

Netzwerkpartner

Europäische Union
Europa fördert
Asyl-, Migrations-, Integrationsfonds
LAND BRANDENBURG
Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie
be Berlin
Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales
DER PARITÄTISCHE
STIFTUNG PARITÄT BERLIN
MIGRATIONSRAT Berlin & Brandenburg mr

Entstehungskontext

Diese Publikation ist im Rahmen des Projektes *Unterstützung in Vielfalt – Interkulturelle Öffnung der Jugendhilfe in Berlin und Brandenburg* (2015–2018) entstanden. Während der Projektdauer von drei Jahren hat das *Bildungsteam Berlin-Brandenburg e. V.* vier kommunale Jugendämter in Berlin und Brandenburg im Prozess der diversitätsorientierten Interkulturellen Öffnung begleitet und unterstützt. Kooperationspartner waren aus dem Land Berlin das *Jugendamt Friedrichshain-Kreuzberg*, das *Jugendamt Charlottenburg-Wilmersdorf* und aus Brandenburg das *Jugendamt Märkisch-Oderland* und das *Amt für Familien und Soziales Ostprignitz-Ruppin*. Den Jugendämtern waren je zwei Prozessbegleiter_innen an die Seite gestellt. Handlungsschwerpunkte waren die Schaffung von Verantwortlichkeitsstrukturen für Interkulturelle Öffnung, die Qualifizierung von Mitarbeiter_innen und die diversitätsorientierte Überarbeitung der als prioritär identifizierten Bereiche Öffentlichkeitsarbeit und Personalentwicklung. Gemeinsam mit den Jugendämtern wurden aus den Prozessen abgeleitete Fortbildungs-, Vernetzungs- und Fachveranstaltungen organisiert. Dabei wurden teilweise auch andere kommunale Verwaltungen oder freie Träger der Kinder- und Jugendhilfe einbezogen.

Als Netzwerkpartner stand dem Projekt der *Migrationsrat Berlin e. V.* hilfreich zur Seite. Das Projekt wurde aus Mitteln des *Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds* (AMIF) der *Europäischen Union* gefördert und vom *Paritätischen Landesverband Berlin*, dem *Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie des Landes Land Brandenburg* und *der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales Berlin* gefördert.

In die Arbeit an dieser Publikation sind umfassende Literaturauswertungen vergleichbarer Veränderungsprozesse eingeflossen, ebenso aus der eigenen Projektpraxis abgeleitete Erkenntnisse zur diversitätsorientierten Interkulturellen Öffnung (IKÖ) in Jugendämtern. Die protokollierten Arbeitsergebnisse der vier IKÖ-Prozesse wurden von den Autor_innen in umfangreicher Dokumentenanalyse ausgewertet. Ergänzend hierzu wurden die Erfahrungen der Prozessbegleiter_innen in Form qualitativer Fragebögen und in einer Auswertungsklausur eingeholt und analysiert.

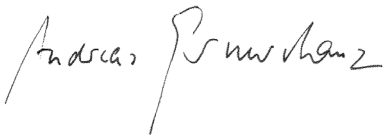
Grußwort von Andreas Germershausen
Beauftragter des Berliner Senats für Integration und Migration

Die Interkulturelle Öffnung von landeseigenen Unternehmen, Betrieben, Verwaltungen und öffentlichen Einrichtungen ist ein zentraler Bestandteil der Berliner Integrationspolitik, der auch im Gesetz zur Regelung von Partizipation und Integration in Berlin von 2010 festgeschrieben ist. In Berlin hat fast die Hälfte aller Kinder einen Migrationshintergrund. Häufig brauchen die vielen jungen Menschen und Familien mit Migrationsgeschichte besondere Unterstützung der Jugendhilfe. An ihren Bedarfen zeigt sich, dass auch andere soziale Systeme noch nicht in ausreichendem Maße zugänglich und interkulturell geöffnet sind.

Schon aufgrund aufenthaltsrechtlicher Gegebenheiten, die in hohem Maße mit familiären Konstellationen verquickt sind, ist eine kompetente, migrationssensible und diskriminierungsfreie Unterstützung von transnationalen Familien durch die Jugendhilfe oft von entscheidender Bedeutung für die Zukunft dieser Familien, Kinder und Jugendlichen. Der Zuständigkeitsbereich der Jugendämter ist sehr umfangreich und vielfältig: Er umfasst Schul- und Jugendsozialarbeit, Freizeitangebote für Kinder, Jugendliche und Familien, Beratungsangebote, frühe Hilfen für Familien und auch die Unterstützung von unbegleiteten minderjährigen Geflüchteten, um nur einige zu nennen. Bei all diesen Aufgaben spielen migrationsspezifische Themen wie etwa Mehrsprachigkeit, Umgang mit Diskriminierungserfahrungen und besondere Benachteiligung in verschiedenen sozialen Bereichen eine Rolle.

Mit der erfolgreichen Umsetzung des Projekts *Unterstützung in Vielfalt – Interkulturelle Öffnung der Jugendhilfe des Bildungsteams Berlin-Brandenburg e. V.* wurde ein wichtiger Beitrag zur Initiierung und Durchführung des Prozesses der Interkulturellen Öffnung an einigen Berliner Jugendämtern geleistet. Wir sind dem *Bildungsteam Berlin-Brandenburg* sehr dankbar, dass es die Jugendhilfe bei der Bewältigung der Aufgabe unterstützt, einen gleichberechtigten Zugang und gleichwertige Leistungen für die vielfältige Klientel unserer Migrationsstadt Berlin anzubieten.

Mit der vorliegenden Publikation werden die Erkenntnisse aus drei Jahren Arbeit mit den Jugendämtern öffentlich zugänglich. Es ist eine Handreichung entstanden für alle, die sich auf einen ähnlichen Weg begeben möchten.



Andreas Germershausen
Beauftragter des Berliner Senats für Integration und Migration

Grußwort von Dr. Doris Lemmermeier

Integrationsbeauftragte des Landes Brandenburg

Die Interkulturelle Öffnung ist dem Land Brandenburg ein zentrales Anliegen und dies nicht erst, seitdem sich die Zahlen von Geflüchteten im Herbst 2015 erhöht haben. Bereits seit dem ersten *Landesintegrationskonzept 2002* sind viele Aktivitäten rund um die Interkulturelle Öffnung erfolgt. Im *Landesintegrationskonzept 2014* ist den Themen Interkulturelle Öffnung und Willkommenskultur ein eigenes Handlungsfeld gewidmet worden. Dies vor dem Hintergrund der Erkenntnis, dass Interkulturelle Öffnung und Willkommenskultur die Grundlage für den gesamten Prozess der Integration bilden. Sie nehmen die Aufnahmegesellschaft in den Blick und in die Verantwortung.

Wir fördern und unterstützen insbesondere Aktivitäten und Maßnahmen zur Interkulturellen Öffnung der Verwaltung. Diese steht aufgrund ihrer Aufgabenstellung im Fokus.

Die Jugendämter arbeiten daran, das Leben für Kinder, Jugendliche und Familien besser zu machen. Damit sind alle Kinder, Jugendlichen und Familien gemeint. Um das Angebot des Jugendamts für alle gleichermaßen erreichbar und verständlich zu gestalten, ist die Öffnung der Jugendämter Voraussetzung. Dabei geht es nicht um die Beseitigung von Schwierigkeiten, sondern um die Eröffnung neuer Perspektiven und Kompetenzen.

Wir begrüßen es sehr, dass das *Jugendamt Märkisch-Oderland* und das *Jugendamt Ostprignitz-Ruppin* in den letzten Jahren einen besonderen Fokus auf den Prozess der Interkulturellen Öffnung gelegt haben. Das *Bildungsteam Berlin-Brandenburg e. V.* hat die beiden Jugendämter und zwei weitere Jugendämter in Berlin in einem Projekt über drei Jahre kompetent begleitet. Gerne haben wir dieses AMIF-Projekt kofinanziert. Die hier vorliegende Publikation macht nun die Ergebnisse für andere Jugendämter und die Jugendhilfe bundesweit nutzbar. Wir freuen uns über diese praxisnahe Veröffentlichung, die unter anderem mit konkreten Umsetzungsvorschlägen weitere Jugendämter befähigen soll, den Weg der Interkulturellen Öffnung zu beschreiten.

Integrationsbeauftragte des Landes Brandenburg
Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie des Landes Brandenburg

Einleitung

Diversitätsorientierte Interkulturelle Öffnung in Jugendämtern . . . 10

A Handlungsleitende Prinzipien und Empfehlungen für die Jugendamtspraxis . . . 14

1 Diversitätsorientierte Öffnung als Gesamt- und Querschnittsstrategie integrieren . . . 16
2 Interkulturelle Öffnung als fortdauernden Prozess verstehen . . . 17
3 Emotionale Zustände der Beteiligten im Blick behalten . . . 17
4 Transparent kommunizieren . . . 18
5 Reflexions- und Resonanzräume schaffen . . . 19
6 Monitoring und Evaluation frühzeitig etablieren . . . 20
7 Mehrwerte fokussieren . . . 22
8 Diversity- und Veränderungskompetenzen stärken . . . 23
9 Bei allen Diversity-Strategien die Ressourcen im Blick behalten . . . 24
10 Diversity-Strategien verbindlich priorisieren . . . 24
11 Führungsverantwortung wahrnehmen und teilen . . . 25
12 Eine kritische Masse an Führungskräften als Fürsprecher_innen gewinnen . . . 26
13 Engagement der Mitarbeitenden fördern . . . 26
14 Externe Unterstützung akquirieren . . . 28
15 Ausreichend Informationen zur Ausgangslage verschaffen . . . 28
16 Bedarfserhebungen beteiligungsorientiert umsetzen . . . 29

B Bausteine für die praktische Prozessgestaltung . . . 30

1 Prozessbegleitung . . . 32

Auswahl der Prozessbegleitung . . . 33
Kontraktgespräche . . . 34

2 Prozessauftakt . . . 35

Kick-off-Meeting . . . 37
Teilhabegerechtigkeit und Chancengleichheit als Auftrag der Kinder- und Jugendhilfe . . . 40
4-Ecken-Diskussion . . . 41
Zielscheibe . . . 42

3 Prozessmanagement . . . 42

Besetzung der Koordinierungsgruppe . . . 43
Gründungsphase . . . 44

4 **Veränderung an der Tagesordnung** 47
Grundlegendes Begriffsverständnis 48
IKÖ-Kramsack 49
Ein neuer Kulturbegriff 49
Placemat 50
IKÖ-Speed-Dating 50

5 **Kompetente Begleitung bei Verunsicherung** 51
Widerstand auf Führungsebene 52
Emotionales Monitoring 53
Das Zürcher Ressourcen-Modell 55
Denkhüte 55
Team-Building 56
Wertschätzende Erkundung (Phase 1 und 2) 56

6 **Konzept- und Qualitätsentwicklung** 57
Szenen eines Prozesses: Die Baumschaukel 58
Richtschnur und Messlatte 59
Das Inklusionsprinzip 60
Monitoring- und Evaluationskonzept 61
Kommunikationskonzept 63
Konzeptionierung der Bestandsaufnahme 66

7 **Diversity-Kompetenz** 74
Diversity-Kompetenz – Eine Frage der Haltung 75
Identity-Upgrade 76
Vielfältige Identitäten 76
Punkt auf der Stirn 78
Diskriminierung 79
Wie im richtigen Leben 81
Passgenaue Hilfen für alle? 83
AG Diversitätsbewusste Öffentlichkeitsarbeit 87
Power Flower 87
Privilegien und Benachteiligung 89

8 Akteursanalyse . . . 89
Akteursnetz . . . 90
Schlüsselakteure mit (Konflikt-)Potenzial . . . 92
Stakeholder-Konferenz . . . 93

9 Exemplarische Erhebungsaktivitäten . . . 94
Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten . . . 95
Diversity im Fokus . . . 95
Spurensuche . . . 96
Felder der Beteiligung . . . 98
Servqual . . . 98
Stakeholder-Interviews . . . 99
Wie geht es Backstage? . . . 99

10 Ist-Stand-Analyse . . . 100
Bedarfe-Berg . . . 100
Etappenziele . . . 101
Galerie ‚Big IKÖ-Picture' . . . 102

11 Risikomanagement . . . 103
SWOT-Analyse . . . 103
Risikolandschaft mit Gefahrenstellen . . . 104
Risikoquellen . . . 105
Der Wert des Risikos . . . 105

12 Zielbestimmung und Maßnahmenplanung . . . 106
Abstimmung mit den Füßen . . . 107
Wertschätzende Erkundung (Phase 3 und 4) . . . 108
Exemplarische Maßnahmenplanung und -umsetzung . . . 109

13 Aktivitätenplanung 111
Kapazitäten-Pegel 113
Selbstreflexive Planungsfragen 114
Punktlandung. 114
IKÖ-Parkplatz. 115
Arbeitspakete packen 115
Schätzkarten-Prognose 116
Kreis der Verhältnismäßigkeit 117
Stimmig Delegieren 117
IKÖ-Landkarte 118

14 Standortbestimmung und Selbstverortung 120
Lern-Looping-Workshops 121
Sterndiagramm. 121
IKÖ-Batterie 122
On the Road 123
Ein lebendiger IKÖ-Prozess 125

Literatur- und Quellenverzeichnis 126

Einleitung

Diversitätsorientierte Interkulturelle Öffnung in Jugendämtern

Eine zeitgemäße Antwort auf die gesellschaftliche Herausforderung von Vielfalt und Diskriminierung

Vielfalt prägt unsere Gesellschaft. Pluralisierung, Individualisierung und Globalisierung sind keine neuen Phänomene, sie haben sich in den letzten Jahrzehnten aber derart intensiviert, dass Vielfalt sich heute komplexer gestaltet und als gesellschaftliche Tatsache nicht mehr leugnen lässt. Für die öffentliche Kinder- und Jugendhilfe gesellen sich infolge dieses gesellschaftlichen Wandels zu den bekannten Aufgaben neue (und neu erkannte) Herausforderungen. Als Erbringerin einer zentralen sozialen Dienstleistung muss sie den Bedarfen aller Bevölkerungsteile gerecht werden, wodurch der Anspruch speziell an Jugendämter als Steuerungsverantwortliche der KJH beständig wächst.

Dies liegt nicht zuletzt an einem sich verändernden gesellschaftlichen Selbstverständnis und gewandelten sozialen Bewertungen. So zeigt sich etwa im historischen Vergleich, dass familiale Lebensformen schon immer von einer großen Pluralität gekennzeichnet waren. Was früher jedoch häufig unfreiwillig aus sozialen Notlagen geborene und sozial diskriminierte Formen waren, sind heute stärker akzeptierte Alternativen, die meist freiwillig gewählt werden. Eine moderne Kinder-, Jugend- und Familienpolitik muss diese Wahlfreiheit der Lebensführung gewährleisten und kommt daher um eine radikale Anerkennung der Vielfalt von Familie nicht umhin.

Auch Migration und Einwanderung lassen sich weit durch die Geschichte zurückverfolgen, sind aber erst in jüngster Zeit anerkannte gesellschaftliche Realität in Deutschland. Diese Anerkennung braucht es, um Missständen wie Diskriminierung auf einer strukturellen Ebene begegnen zu können. Diskriminierung prägt nach wie vor in vielfältiger Weise unsere Gesellschaft. Eine sich beständig ausdifferenzierende Antidiskriminierungsgesetzgebung lässt jedoch darauf hoffen, dass Diskriminierung an gesellschaftlichem Rückhalt verliert und der politische Wille besteht, dagegen vorzugehen. Zugleich darf nicht unterschätzt werden, welche Beharrungskräfte Ungleichheitsideologien haben, die einen wichtigen Nährboden für Diskriminierung bilden.

Die tragenden Institutionen und Akteure der Kinder- und Jugendhilfe haben sich in den letzten Dekaden mit der Gesellschaft weiterentwickelt – und müssen stets darum bemüht bleiben, ihr gerecht zu werden. Im Zeichen der pluralisierten Gesellschaft sind die Erwartungen an die KJH gestiegen, so dass ihr fachlich und politisch zunehmend mehr Aufgaben übertragen werden. KJH-Leistungen werden heute verstärkt nachgefragt und haben eine immer größere Reichweite. Kinder und Jugendliche verbringen heute mehr Zeit als früher außerhalb der Familie. Sie nutzen Jugendclubs, besuchen Kindertagesstätten und Ganztagsschulen. Die Gesellschaft hat heute mehr Verantwortung für das Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen übernommen. In der Kinder- und Jugendhilfe zeigt sich das in der Schärfung ihres rechtlichen Profils[1] ebenso wie im anhaltenden Ausbau ihrer Angebote und Leistungen. So sind die finanziellen Aufwendungen für die KJH im Zeitraum von 1992 bis 2010 um rund 45 % gestiegen (vgl. BMFSFJ 2013, S. 47). Auch wurde das Personal innerhalb von nur zehn Jahren nahezu verdoppelt. Im Jahr 2017 erreichte die Anzahl der in der KJH Beschäftigten mit rund einer Million pädagogischen und Verwaltungsfachkräften einen historischen Höchststand.[2] Obwohl der Anteil junger Menschen in der Bevölkerung zurückgeht, werden fast alle Leistungsbereiche der KJH zunehmend stärker genutzt. Die erhöhten Anforderungen an die KJH insgesamt führen auch für die Steuerungsverantwortlichen

1 Die Zahl der explizit bestehenden Rechtsansprüche auf Leistungen der KJH hat sich seit dem Inkrafttreten des Kinder- und Jugendhilfegesetzes 1990/91 inzwischen mehr als verdoppelt (vgl. BMFSFJ 2013).

2 Ende 2006/Anfang 2007 waren es noch 535.000 Beschäftigte in diesen Bereichen (vgl. Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik 2017 und Deutscher Bundestag 14.7.2017).

in den Jugendämtern dazu, dass ihre täglichen Aufgaben sich zunehmend komplexer gestalten und sie zugleich immer größere Verantwortung tragen. Perspektivisch sollen Jugendämter „noch stärker zu strategischen Zentren einer Gestaltung des Aufwachsens von Kindern und Jugendlichen werden“ (ebd.).

Trotz eines wachsenden Bewusstseins für unterschiedliche Diskriminierungsformen ist der Zugang zu öffentlichen Dienstleistungen für viele Menschen immer noch erschwert oder sogar ganz verbaut. Die Grundprinzipien der Kinder- und Jugendhilfe wie sie im SGB VIII verankert sind, können mit Blick auf bestehende Barrieren bislang nur als partiell realisiert gelten. Barrieren können einerseits auf Seiten der Leistungsberechtigten verortet werden, wenn z. B. Vorbehalte und Ängste gegenüber Ämtern und Behörden sie davon abhalten, Angebote wahrzunehmen. Andererseits bestehen auch innerhalb von Institutionen und Organisationen der KJH Barrieren, die dazu führen, dass ihre Angebote die Leistungsberechtigten nicht erreichen oder aufgrund mangelnder Passgenauigkeit nicht die beabsichtigte Wirkung entfalten.

Vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Relevanz der Kinder- und Jugendhilfe ist die ungleiche Inanspruchnahme ihrer Angebote und Leistungen ein besorgniserregender Befund. Tendenziell erreichen die präventiven Hilfesysteme der öffentlichen KJH gerade diejenigen nicht hinreichend, die besonders auf Förderung und Unterstützung angewiesen wären. Die hierfür ausschlaggebenden Barrieren – so unterschiedlich sie im Einzelnen auch gelagert sind – zeugen davon, dass die Strukturen und Angebote des Jugendamtes die vielfältigen individuellen Bedarfe der Leistungsberechtigten nicht ausreichend adressieren.

Für Jugendämter ergibt sich daraus zweierlei: Zum einen müssen sie eine Sensibilität dafür aufbringen, dass Problemlagen von Kindern und Jugendlichen bzw. ihren Familien durch Diskriminierung (mit)verursacht sein können. Zum anderen müssen sie selbstkritisch hinterfragen, inwiefern auch ihre eigenen Strukturen und Praktiken Diskriminierung (re-)produzieren.

Die Kinder- und Jugendhilfe fußt auf den Grundprinzipien *Soziale Gerechtigkeit, Gleichheit für alle* und *Teilhabe*. Sie übernimmt damit eine Schlüsselrolle für die Gestaltung langfristiger Inklusion – im Sinne eines erweiterten Inklusionsverständnisses – und gesellschaftlicher Teilhabe aller in Deutschland lebenden jungen Menschen. Ihre Hilfesysteme sind im Hinblick auf die Förderung, Beratung und Unterstützung von Kindern und Jugendlichen und ihren Familien unverzichtbar. Durch das breite Aufgabenfeld profitiert inzwischen eine immer größere Anzahl junger Menschen während ihres Heranwachsens von den Leistungen und Angeboten der KJH. Diese werden einerseits durch die Jugendämter der Städte, Bezirke oder Landkreise erbracht und andererseits durch Träger der freien Jugendhilfe wie Initiativen, Vereine oder Stiftungen. Innerhalb dieses Gefüges sind „[d]ie Jugendämter in Deutschland [...] das organisatorische ‚Herzstück‘ der Kinder- und Jugendhilfe: als Agentur des Helfens, institutionalisierter Ausdruck des staatlichen Wächteramtes, Akteur im Sozialraum, aber insbesondere als Dienstleister für junge Menschen und Familien“ (BMFSFJ 2013, S. 50). Ihnen obliegt die Gesamtverantwortung für die Planung, die Steuerung und die Finanzierung der Aufgaben sowie für deren Umsetzung.

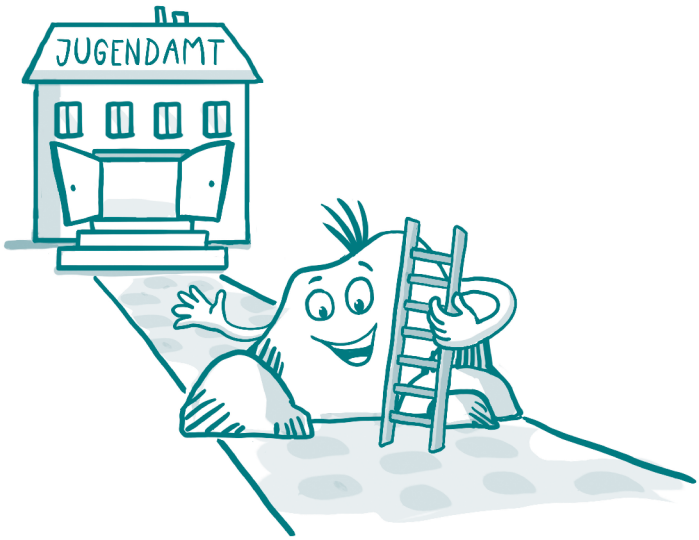
Als soziale Dienstleistung muss sich die Kinder- und Jugendhilfe den sich verändernden gesellschaftlichen Bedingungen anpassen und auf aktuelle Erfordernisse und Bedarfslagen der Bevölkerung in ihrer gesamten Vielfalt eingehen können. Ein professioneller Umgang mit Diversität darf nicht davon abhängig sein, ob einzelne engagierte Mitarbeiter_innen eine optionale Zusatzqualifikation erlangen. Vielmehr ist er ein unabdingbares Qualitätsmerkmal professioneller Arbeit in einer sich diversifizierenden Gesellschaft. Um diesen Anspruch realisieren zu können, brauchen die operativen Organisationen praktikable Strategien, mit denen sich auf eine Veränderung hinwirken lässt. Dabei kann auf vorhandene Wissensbestände aufgebaut werden, denn die KJH verfügt bereits über ein großes Repertoire an handlungsweisenden Konzepten, die sie als Ressource für Veränderungsprozesse nutzen kann, wie etwa *Inklusion* oder *Sozialraum- und Lebensweltorientierung*. Soziale Arbeit hat schon von Anfang an zwischen verschiedenen sozialen Milieus, Generationen oder Geschlechtern vermittelt und in diesem Sinne stets „kulturelle Übersetzungsarbeit" (Staub-Bernasconi 1995, S. 303) geleistet. Diversität gehört also nicht erst seit Neuestem zur Normalität im Feld der Kinder- und Jugendhilfe, sondern prägt sie bereits seit Langem.

Vielfalt und Diskriminierung als gesellschaftliche Tatsachen anzuerkennen und in die eigene Arbeit mit einzubeziehen erfordert einen umfassenden Veränderungsprozess in den Organisationen. *Interkulturelle Öffnung* (IKÖ) hat sich im Bereich öffentlicher Verwaltungen hierfür als eine Strategie etabliert. Hervorzuheben ist, dass diversitätsorientierte Interkulturelle Öffnung eine längst überfällige, also nachholende Entwicklung darstellt, die der jahrelangen Ausblendung gesellschaftlicher Verhältnisse geschuldet ist.

Auch wenn Vielfalt heute als gesellschaftliche Tatsache anerkannt wird, bleibt noch viel zu tun: Einer Piloterhebung unter Führungskräften der Berliner Verwaltung zufolge bleibt die Diversität z. B. in öffentlichen Einrichtungen Berlins weiterhin hinter den Gesetzeszielen zurück (vgl. Aikins et al. 2018). Dennoch lässt sich bereits auf eine Reihe erfolgreicher IKÖ-Prozesse in Ländern, Kommunen und Organisationen zurückblicken, die eindrücklich belegen, dass diversitätsorientierte Interkulturelle Öffnung nicht nur machbar ist, sondern sich auch auszahlt!

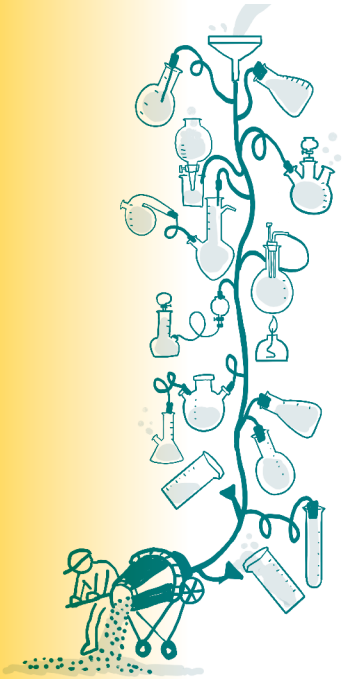
! Veränderungen in der Kinder- und Jugendhilfe müssen zuerst beim Jugendamt als steuerungsverantwortlicher Instanz ansetzen.

Entgegen der bisherigen migrationsspezifischen Verwendung des Begriffs argumentiert diese Handreichung, dass Interkulturelle Öffnung als diversitätsorientierte Gesamtstrategie konzipiert werden muss, um der Mehrdimensionalität von Vielfalt und Diskriminierung Rechnung zu tragen. Mit diversitätsorientierter Interkultureller Öffnung lassen sich Barrieren für Leistungsberechtigte abbauen und dadurch mehr Teilhabegerechtigkeit in der KJH herstellen. Dabei fokussiert die Handreichung auf die öffentliche KJH als Dreh- und Angelpunkt, von dem aus Veränderungen in andere Bereiche der KJH ausstrahlen können.



KÖ

A Handlungsleitende Prinzipien und Empfehlungen für die Jugendamtspraxis



Interkulturelle Öffnung wird – ähnlich wie Diversity – je nach Kontext unterschiedlich verstanden und konzipiert. Als klassischer Containerbegriff bündelt Interkulturelle Öffnung eine Vielzahl unterschiedlicher Aspekte und Interessen und ist gerade dadurch besonders geeignet, Unterstützung zu mobilisieren. Mittlerweile hat sie sich zu einem umfassenden Paradigma entwickelt, mit dem programmatische Ziele in allen gesellschaftlichen Bereichen und auf allen Ebenen verfolgt werden. Zugleich ist es dadurch sowohl für diese Praxishandreichung als auch für IKÖ-Prozesse generell erforderlich, das genaue Begriffsverständnis zu klären. Während Interkulturelle Öffnung bislang häufig ausschließlich in einem Migrationskontext verstanden wird, löst die vorliegende Publikation diesen Bezug ein Stück weit und erweitert den Begriff um eine *Diversity-Perspektive*.

Diversitätsorientierte Interkulturelle Öffnung bezeichnet ein umfassendes Konzept der Organisationsentwicklung. Dieses fördert einen professionellen Umgang mit Diversität, sowohl aus personenbezogener als auch aus organisationsbezogener Sicht. Die Grundlage dafür bilden normative Werte wie *Gleichheit* und *soziale Gerechtigkeit*, aus welchen sich Prinzipien wie *Chancengleichheit*, *Antidiskriminierung* oder der *Sozialstaatsgrundsatz* des Grundgesetzes ableiten. Zielsetzung ist die *Inklusion* aller Menschen in einer divers zusammengesetzten Gesellschaft.

> **Interkulturelle Öffnung als diversitätsorientierte Gesamtstrategie ermöglicht „(selbst-)reflexive Lern- und Veränderungsprozesse von und zwischen unterschiedlichen Menschen, Lebensweisen und Organisationsformen, wodurch Zugangsbarrieren und Abgrenzungsmechanismen in den zu öffnenden Organisationen abgebaut werden“** (Schröer 2007a, S. 9)**.**

! Handlungsleitende Prinzipien:
- Werteorientierung
- Ziel- und Wirkungsorientierung
- Zielgruppen- bzw. Nutzer_innenorientierung
- Bedarfs- und Beteiligungsorientierung
- Lösungs- und Zukunftsorientierung
- Prozess- und Ressourcenorientierung
- Kompetenz- und Handlungsorientierung

Die Initiierung und Aufrechterhaltung des Prozesses der Interkulturellen Öffnung bedeutet für eine Organisation wie das Jugendamt eine große Herausforderung. Wie kann gesichert werden, dass der IKÖ-Prozess auf dem Veränderungsweg nicht ‚stecken bleibt‘, dass Veränderungen nicht als bloßes Stückwerk umgesetzt werden und dass die Veränderungskompetenz innerhalb der Organisation dauerhaft gefördert wird? Orientierung beim Finden jugendamtsspezifischer Antworten auf diese Fragen bieten die handlungsleitenden Prinzipien, welche den konzeptionellen Kern der diversitätsorientierten Öffnung im Wesen bestimmen.

! Strategie braucht Analyse

! Struktur braucht Verankerung

Damit IKÖ als Veränderungsprozess gelingt, müssen Strategie-, Struktur- und Kulturveränderung in ihrem unmittelbaren Zusammenhang gesehen und als Bestandteile eines Prozesses integriert gestaltet werden. Strategie braucht eine tragfähige Vision ebenso wie eine Analyse der Risiken und Chancen des Prozessumfeldes, der vorhandenen Ressourcen sowie der Begrenzungen, denen das Jugendamt unterliegt. Auf struktureller Ebene müssen neue Rollen, Aufgaben, Strukturen und Prozesse festgeschrieben und damit in der Organisation verankert werden. Die Initiierung, Koordinierung und Gestaltung der diversitätsorientierten Interkulturellen Öffnung erfordert klare Rahmenbedingungen und ein operatives wie auch strategisches IKÖ-Prozessmanagement auf Führungsebene, denn wie jeder andere Veränderungsprozess auch muss er vorrangig in Führungsverantwortung top-down implementiert werden. Der Prozess muss an den vorhandenen Strukturen des Jugendamts ansetzen, strukturell abgesichert und in der Organisation verankert werden. Die Herstellung struktureller Gelingensbedingungen ist eine zentrale Strategie innerhalb des Prozesses, die darauf ausgerichtet ist, Lernen in der Organisation zu ermöglichen und dadurch Organisationsveränderung zu bewirken. Kulturveränderung braucht in erster Linie Vorbilder. Das können glaubwürdige Führungskräfte sein, aber auch zeitnahe und sichtbare Erfolge, die als Innovationsmotoren motivierend wirken. Jede tiefgreifende (und damit erfolgreiche) Veränderung braucht vor allem Beteiligung. Damit ein Prozess die angestrebte Wirkung zeigt, müssen Menschen dahinter stehen, d. h., IKÖ braucht engagierte Einzelpersonen

! Kultur braucht Vorbilder

! Veränderung braucht Beteiligung

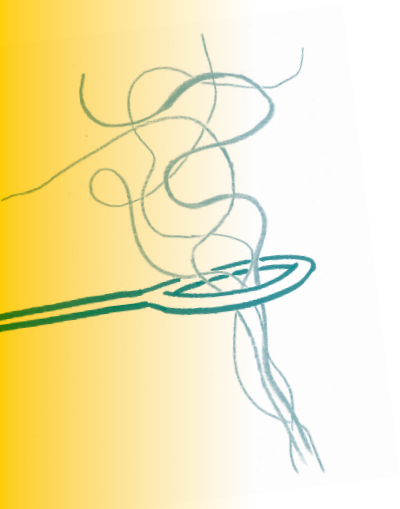
ebenso wie die grundsätzliche Beteiligung breiter Mitarbeiter_innenkreise der Organisation und Nutzer_innengruppen. Selbstbestimmtes, kompetentes und motiviertes Handeln und Mitdenken ist das, was den Prozess lebendig macht. Übernahme von Koordinierungsaufgaben, Mitarbeit an IKÖ-Aktivitäten, die Bereitschaft von Mitarbeitenden sich auf neue Themen und Perspektiven einzulassen, eigene Haltungen und Handlungen zu reflektieren und Feedback zu geben sowie das Einholen von Nutzer_innenerfahrungen sind einige Formen der Beteiligung, auf die diese Handreichung eingeht. Die Perspektiven und Ressourcen der Mitarbeitenden sind das Fundament der Neuausrichtung. Veränderungsmanagement ist darauf ausgelegt, bei den Organisationsangehörigen eine hohe Akzeptanz für die geplanten Veränderungen zu schaffen. Es geht darum, die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten während der Einführung der Neuerungen zu erhalten, ihnen Ängste zu nehmen und Widerstände möglichst einzugrenzen. Neben der strukturellen Prozessplanung ist daher ein verantwortlicher und vorausplanender Umgang der Jugendamtsleitung mit zu erwartenden ‚menschlichen' Implikationen des IKÖ-Prozesses – neben möglichen Widerständen auch die Sorgen und Unsicherheiten von Führungskräften und Mitarbeitenden – die vielleicht wichtigste Aufgabe prozessorientierter Arbeit. Emotionale Zustände der Beteiligten im Blick behalten und Übergänge gut gestalten, zur richtigen Zeit an der richtigen Stelle intervenieren und Handlungskompetenzen stärken zu können, sind wesentliche Faktoren zum Erreichen der gesetzten Ziele.

Um eine Diversity-Strategie im Jugendamt zu verankern, muss diese beim Professions- und Qualitätsverständnis der im Jugendamt tätigen Personen ansetzen. Das bedeutet nicht, mit IKÖ die Menschen verändern zu wollen, sondern es geht vielmehr darum, eine Veränderung ihrer Kommunikation, ihrer Mitwirkung an Entscheidungsprozessen und -strukturen zu bewirken. Die Verantwortlichen müssen bei der Planung des Veränderungsprozesses folglich auf zwei Ebenen ansetzen: Auf individueller Ebene werden Einstellungen, Haltungen und Handlungsmuster adressiert, auf organisationaler Ebene geht es um die strukturelle Verankerung von Qualitätssicherungselementen als Rahmung der Organisationskultur.

In Anbetracht der unterschiedlichen Bedingungen von Jugendämtern können Handlungskonzepte für eine diversitätsorientierte Interkulturelle Öffnung nicht universell entwickelt werden, bzw. sich nicht auf ‚das Jugendamt' beziehen. Es gibt kein Patentrezept für einen erfolgreichen IKÖ-Prozess: Was sich an einem Jugendamt als Gelingensfaktor erwiesen hat, muss an einem anderen nicht zum selben gewünschten Ziel führen. So unterschiedlich die Rahmen- und Ausgangsbedingungen sind, die die Jugendämter für einen Organisationsentwicklungsprozess mitbringen, so unterschiedlich werden IKÖ-Prozesse von Jugendamt zu Jugendamt verlaufen und werden die konkreten Veränderungsziele variieren. Auch wenn Veränderungsprozesse nicht generalisiert für alle Jugendämter am Reißbrett konzipiert und dann plangemäß umsetzt werden können, lassen sich aus den praktischen Erfahrungswerten mit Prozessen der Interkultureller Öffnung an Jugendämtern und anderen Organisationen Gelingensfaktoren für einen Öffnungsprozess herausarbeiten und zu folgenden Handlungsempfehlungen zusammenführen:

1 Diversitätsorientierte Öffnung als Gesamt- und Querschnittsstrategie integrieren
2 Interkulturelle Öffnung als fortdauernden Prozess verstehen
3 Emotionale Zustände der Beteiligten im Blick behalten
4 Transparent kommunizieren
5 Reflexions- und Resonanzräume schaffen
6 Monitoring und Evaluation frühzeitig etablieren
7 Mehrwerte fokussieren
8 Diversity- und Veränderungskompetenzen stärken
9 Bei allen Diversity-Strategien die Ressourcen im Blick behalten
10 Diversity-Strategien verbindlich priorisieren
11 Führungsverantwortung wahrnehmen und teilen
12 Eine kritische Masse an Führungskräften als Fürsprecher_innen gewinnen
13 Engagement der Mitarbeitenden fördern
14 Externe Unterstützung akquirieren
15 Ausreichend Informationen zur Ausgangslage verschaffen
16 Bedarfserhebungen beteiligungsorientiert umsetzen

1 Diversitätsorientierte Öffnung als Gesamt- und Querschnittsstrategie integrieren



In den Institutionen der KJH wird Interkulturelle Öffnung bis heute insbesondere auf den Bereich Migration bezogen. Dies begründet sich auch aus dem Entstehungskontext: Interkulturelle Öffnung bezeichnete ursprünglich den Prozess der Auflösung der sogenannten Ausländersonderdienste, d. h. speziell für ‚Migrant_innen' eingerichteten Sozialen Dienste, und ihrer Überführung in die sozialen Regeldienste. In diesem Verständnis zeigt sich auch das Fortwirken von staatlichen und aktivistischen Maximen, die die Anerkennung und Gleichheit gesellschaftlich benachteiligter und marginalisierter Gruppen vorantreiben. Gleichstellungspolitische Maßnahmen (etwa für Frauen, Menschen mit Behinderungen, sexuelle Minderheiten) wurden meist zielgruppenspezifisch angelegt mit der Folge, dass sie oft unverbunden nebeneinander liefen und sich mitunter sogar gegenseitig schwächten. Ebenso wie das zugrunde liegende Kulturverständnis sind solche Politiken aus diskriminierungskritischer Perspektive ergänzungsbedürftig, da sie die Gefahr von kategorialen Zuschreibungen und der Verkennung der sozialen Realitäten von Individuen bergen.

Wenn die *Inklusion* aller Menschen angestrebt wird, bedeutet dies, dass Menschen als Verschiedene – also divers – vorausgesetzt und anerkannt werden. *Diversity* eröffnet zielgruppenübergreifende Perspektiven auf Gesellschaft. Mit der Erweiterung der Interkulturellen Öffnung um die Diversity-Perspektive lässt sich eine mehrdimensionale Sichtweise einnehmen. Diversity-Ansätze sind von ihrem Prinzip her immer zielgruppenübergreifend. Eine diversitätsorientierte Interkulturelle Öffnung kann die Schnittmengen zwischen verschiedenen Chancengleichheitspolitiken herausstellen und diese auf operativer Ebene strategisch miteinander verschränken. So lassen sich Synergieeffekte nutzen, die die Wirksamkeit steigern. Die älteren zielgruppenspezifischen Ansätze verlieren dadurch nicht grundsätzlich ihre Legitimität, vielmehr wird an die von ihnen erzielten Fortschritte und Erkenntnisse angeschlossen.

Eine diversitätsorientierte Interkulturelle Öffnung wird damit zur Gesamtstrategie, mit der alle bereits laufenden zielgruppenspezifischen Ansätze gebündelt und zugleich so ergänzt werden, dass alle Leistungsberechtigten gleichermaßen berücksichtigt werden und der Mehrdimensionalität von Vielfalt und Diskriminierung Rechnung getragen wird. Mit diesem umfassenden Ansatz lassen sich persönliche und institutionelle Denk- und Handlungsmuster verändern.

Zentrale Zielsetzung des Veränderungsprozesses ist es, die Organisationsstruktur und -kultur des Jugendamts hin zu einem professionellen Umgang mit Diversität zu entwickeln. Interkulturelle Öffnung wird dabei nicht im Sinne einer punktuellen Ergänzung des Leistungsspektrums begriffen, sondern als Querschnittsstrategie – analog zu dem im *Gender-Mainstreaming* verfolgten Ansatz, Gleichberechtigung als Thema anzugehen, das bei allen zu treffenden Entscheidungen mitzuberücksichtigen ist. Diversitätsorientierte Interkulturelle Öffnung bezieht sich also auf alle laufenden Prozesse und alle vorhandenen Strukturen in der Personal-, Qualitäts- und Organisationsentwicklung, ebenso wie auf die Organisation als solche, mit all ihren Bereichen, Ebenen, und ihrer gesamten Belegschaft.

2 Interkulturelle Öffnung als fortdauernden Prozess verstehen

Interkulturelle Öffnung muss als stetig fortlaufender Prozess der Organisationsentwicklung verstanden und vermittelt werden. Was bedeutet das? Interkulturelle Öffnung ist kein ‚Projekt', das nach zwei, drei Jahren abgeschlossen ist und dann in der Organisation als etabliert angesehen werden kann. Vielmehr stellt Interkulturelle Öffnung einen kontinuierlichen Lernprozess der Organisation und ihrer Mitarbeiter_innen dar, der als Aufgabe fortbesteht und bspw. durch neue Kolleg_innen auch neue Impulse erfährt. Für das Gelingen von Interkultureller Öffnung ist es wesentlich, dies den beteiligten Akteuren von Anfang an zu vermitteln. So kann Frustrationen vorgebeugt werden. Auch eventuelle Rückschläge oder Phasen des Stillstands lassen sich mit einer langfristigen Perspektive besser integrieren und managen. Denn wenn deutlich wird, dass die diversitätsorientierte Interkulturelle Öffnung eine kontinuierliche Bewältigungsaufgabe ist und nicht nach absehbarer Zeit wieder von der Agenda verschwindet, werden Strategien des ‚Aussitzens' entkräftet. In einer Organisation wie dem Jugendamt, in der viele Aufgaben unter hohem Zeitdruck erledigt werden müssen, kann eine langfristige Perspektive dann sogar entlastend wirken, denn es besteht kein unmittelbarer Zeitdruck und es können, je nach Kapazität, auch kleine Ziele angegangen werden.

Insgesamt ist davon auszugehen, dass der Prozess der Interkulturellen Öffnung im Jugendamt einen langen Atem braucht, da Abstimmungs- und Kommunikationsprozesse innerhalb einer so großen und vielfältig aufgestellten Organisation langwierig und bisweilen schwerfällig sind. Um Erfolge einfacher sichtbar zu machen, bietet es sich daher an, den IKÖ-Prozess systemisch zu denken, wie Buhmann (2010) es für Veränderungsprozesse im öffentlichen Dienst vorschlägt. Das heißt auch, von einfachen und eindeutigen kausalen Zusammenhängen, „von einem im Detail planbaren, steuerbaren und berechenbaren Wandel Abschied zu nehmen" (ebd., S. 48). Eine Organisation kann irritiert, jedoch nicht gesteuert werden! In diesem Sinne zeigt sich erfolgreiche Interkulturelle Öffnung dort, wo die Organisation oder ihre Akteure zum Hinterfragen alter Muster und zur Selbstveränderung fortdauernd angeregt werden.

3 Emotionale Zustände der Beteiligten im Blick behalten

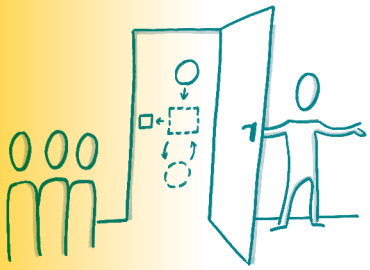
Interkulturelle Öffnung erfordert von Führungskräften wie Mitarbeitenden in doppelter Hinsicht die Bereitschaft, Verunsicherung auszuhalten und als positive Grundbedingung für Wandel zu nehmen: Wie jeder Veränderungsprozess, der einen grundsätzlichen strukturellen und kulturellen Wandel herbeiführen will, braucht Interkulturelle Öffnung die Irritierbarkeit des ‚alten Systems', um Raum für das Entstehen von Neuem zu schaffen. Die Akteure müssen die Komfortzone der eigenen Gewohnheitsmuster und althergebrachten Wissensbestände verlassen, was zu Irritationen und Widerständen führen wird. Verstärkt werden diese Verunsicherungen dadurch, dass gerade im Feld der Diversität die Fähigkeit gefordert ist, Ambivalenz auszuhalten und die Sicherheit der eigenen, zumeist mehrheitsgeprägten Sichtweise zu verlassen. Dies kann gerade für Beschäftigte im öffentlichen Dienst, der kulturell durch eine hohe Sicherheitsorientierung geprägt ist, eine Herausforderung darstellen. Veränderungsprozesse stellen in der Regel nicht nur eine kognitive, sondern vor allem auch eine emotionale Herausforderung dar.

Die Beschäftigten im Jugendamt sind nicht nur Beteiligte, sondern gleichzeitig auch unmittelbar Betroffene des Veränderungsprozesses, und es muss davon ausgegangen werden, dass es verschiedene Interessenlagen in Bezug auf Veränderung sowie nicht zu unterschätzende Beharrungskräfte gibt. Keine Veränderung erfolgt ohne Widerstand. Treten bei einer Veränderung keine Widerstände auf, kann dies ein Indiz dafür sein, dass von vornherein niemand an ihre Realisierung glaubt oder dass die Veränderung so minimal ist, dass sich niemand gestört fühlt.

Es wird immer einige geben, die dem Prozess skeptisch gegenüberstehen. Diese kritischen Stimmen mögen unbequem sein, sie erfüllen aber eine wichtige Funktion im Gesamtprozess und helfen Schwachstellen aufzudecken. Hilfreich ist es, die im Veränderungsprozess auftretenden Gefühlslagen in ihrer Bedeutung und Signalwirkung als spezifische Bewältigungsstrategien der Organisationsangehörigen zu erkennen, zu verstehen und nutzen zu können (vgl. Roth 2002). Eine Führungsperson, die Widerstand nicht als bloßen ‚Störfaktor' abtut, sondern als ein Symptom von begründeten Zweifeln und Unsicherheit versteht, kann ihn konstruktiv und lösungsorientiert in den Veränderungsprozess einbeziehen. Denn nur über das Verstehen der zugrunde liegenden konkreten Motivationen lassen sich die jeweils richtigen Strategien entwickeln, um Widerständen zu begegnen und damit auch die richtigen Ansatzpunkte für Veränderung finden.

Um Widerständen vorzubeugen oder ihnen zu begegnen, ist es erst einmal wichtig, dass die Führung sie wahrnimmt und sich mit ihnen auseinandersetzt. Wenn Menschen sich gegen Veränderungen sträuben – mögen sie aus der eigenen Perspektive auch sinnvoll und notwendig erscheinen –, haben sie bestimmte Sorgen oder Bedenken, deren Existenz zunächst einmal anerkannt werden sollte. Widerstand zeigt an, dass die Voraussetzungen für ein reibungsloses Vorgehen im geplanten Sinne (noch) nicht gegeben sind. Hierauf mit verstärktem Druck zu reagieren, wird lediglich verstärkten Gegendruck erzeugen. Die Nichtbeachtung von Widerständen führt zu Blockaden. Deshalb kann als grundsätzliche Handlungsempfehlung gelten, mit dem Widerstand und nicht gegen ihn zu gehen – d. h. zunächst einmal gesprächsbereit sein und zuhören, die Bedenken ernst nehmen und in die Prozessplanung einbeziehen, aber auch Überzeugungsarbeit leisten und Transparenz herstellen.

4 Transparent kommunizieren



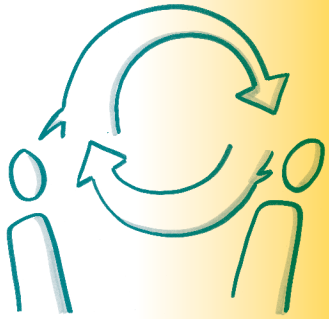
Kommunikation ist (fast) alles! Wie im Jugendamt kommuniziert wird (intern wie nach außen), beeinflusst in starkem Maße die Qualität, Reichweite und Nachhaltigkeit des gesamten Veränderungsprozesses. Eine dienstleistungsorientierte und mitarbeiter_innenfreundliche Kommunikation möchte Beteiligungs- und Gestaltungsräume eröffnen. Sie soll – so die Ziel- und Idealvorstellung – zielgruppenadäquat, zweckdienlich, transparent, ansprechend, verständlich und dialogisch ausgerichtet sein. Mit IKÖ wird Kommunikation darauf ausgerichtet, diskriminierungs- und barrierearm, selbstkritisch und -reflexiv sowie diversitätssensibel zu sein.

Das Gelingen von Kommunikation hängt grundsätzlich auch davon ab, ob jeweils das für den Kommunikationsanlass passende Medium (und der richtige Zeitpunkt) gewählt wird. Wenn z. B. bedeutende Ressourcen in die Planung einer Auftaktveranstaltung gesteckt werden, die schriftliche Einladung aber in der Masse interner E-Mails untergeht, sind nicht nur Ressourcen ineffizient eingesetzt worden, sondern ist zudem ggf. ein wichtiger Moment für die Mobilisierung der Mitarbeitenden verpasst worden.

Ein wichtiger Anspruch bei allen Aktivitäten ist, Kommunikation nicht nur als Mittel sachlicher Informationsweitergabe zu begreifen. Es geht vielmehr darum, durch eine geeignete Form der Kommunikation die Akteure nicht nur zu informieren, sondern sie kontinuierlich so zu dem Prozess ‚einzuladen', dass sie ihn – auch mit ihren Kompetenzen und Wissensbeständen – motiviert unterstützen und mitgestalten können. Dies kann z. B. durch ritualisierte Formen der Kommunikation wie monatliche Arbeitstreffen für Mitarbeiter_innen gefördert werden, in denen auch Raum für gemeinsamen Austausch geboten wird und so z. B. Bedenken zur Sprache kommen, Unsicherheiten reflektiert werden, aber auch auf Grundlage der Expertise der Mitarbeiter_innen wichtige Entwicklungsimpulse für den Prozess entstehen können.

Es sollte darauf hingearbeitet werden, eine wertschätzende und selbstreflexive Kommunikationskultur im Jugendamt zu etablieren und zu einem bewussteren Umgang mit kommunikativen Gepflogenheiten anzuregen. Hiermit wird eine grundlegende Bedingung dafür geschaffen, Barrieren auch in der Kommunikation nach außen abzubauen.

5 Reflexions- und Resonanzräume schaffen



Die durch den IKÖ-Prozess angestrebten Veränderungen hin zu einer größeren Passung zwischen den durch das Jugendamt erbrachten Hilfeleistungen und den Bedarfslagen der Leistungsberechtigten werden nur dann gelingen, wenn diesbezüglich eine gemeinsame Auseinandersetzung der Beteiligten gewährleistet ist. Gemeinsame Auseinandersetzung meint hier, dass den verschiedenen Überlegungen zu Diversity und zum eigenen fachlichen Handeln im IKÖ-Prozess Raum gegeben wird; dass die entsprechenden Positionen in einen produktiven Austausch miteinander gebracht werden und dass daraus – auch im Sinne einer Überprüfung und Weiterentwicklung des individuellen und organisationalen Handelns – ein geteiltes Grundverständnis und gemeinsame Handlungsperspektiven erarbeitet werden. Wenn es um Planungs- und Umsetzungsüberlegungen hierzu geht, bieten sich insbesondere zwei miteinander verbundene Konzepte an: Reflexion und Resonanz.

Reflexion bedeutet, das eigene Handeln, seine Voraussetzungen und Wirkungen bewusst zu beobachten, mit dem Ziel, daraus Konsequenzen für zukünftiges Handeln zu ziehen. Reflexion muss als Kernelement aller auf die (Weiter-)Entwicklung professionellen Handelns sowohl der Fachkräfte wie auch der Gesamtorganisation zielenden Aktivitäten angesehen werden, denn wenn Veränderungen nicht auf Reflexion gründen, erhöht sich das Risiko beträchtlich, dass sie nicht oder nur zu einer unzureichenden Verbesserung bspw. von professionellem Handeln führen. Perspektivwechsel und Reflexion der eigenen Bewertungen gehören zu den Grundlagen professioneller Praxis, um die Motive des eigenen Handelns und die des Gegenübers besser verstehen zu können. Geschieht dies seitens der Fachkräfte nicht, können sie ihren Auftrag nicht erfüllen, allen Leistungsberechtigten möglichst unvoreingenommen und in gleicher Weise gerecht zu werden. Es braucht also das Bewusstsein für die Relevanz von und die Bereitschaft zur (Selbst-)Reflexion der Fachkräfte über eigene Haltungen und Kompetenzen.

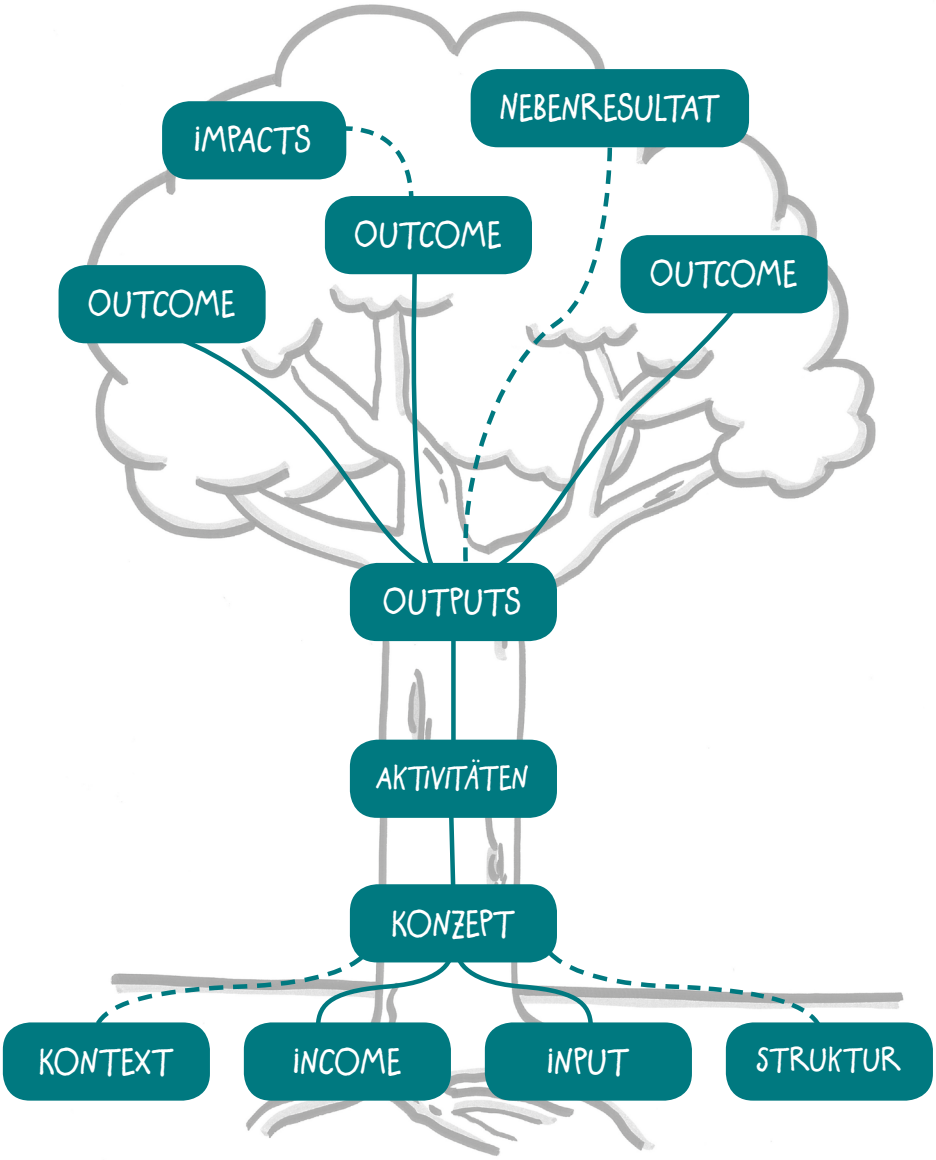
Resonanz wiederum eröffnet den Blick auf eine wichtige Qualität von Prozessen und Organisationen in Bezug auf die Durchlässigkeit und Aufnahmefähigkeit für die Meinungen, Bedürfnisse, Sorgen und Hoffnungen, aber auch die Expertise und Kompetenzen der beteiligten Akteure. Die jeweilige Resonanzqualität einer Organisation oder eines Prozesses ist entscheidend dafür, ob Mitarbeitende (oder auch Nutzer_innen) den Eindruck gewinnen, dass ihre Interessen und Meinungen im Organisationsgeschehen relevant sind oder (eher) nicht, ob ihr Engagement und ihre Kenntnisse (z. B. auf Grundlage ihrer Expertise entwickelte Lösungsvorschläge) erwünscht sind oder eher als störend abgewehrt werden. Qualitative Resonanzräume wie z. B. gute Beschwerde- und Beteiligungsverfahren für Nutzer_innen oder Feedback-Möglichkeiten zum Führungshandeln für Mitarbeitende wirken sich positiv auf die Zufriedenheit und die Identifikation mit der Organisation bzw. dem IKÖ-Prozess aus. Sie beeinflussen, ob Mitarbeitende ihre Ressourcen und Expertise aktiv in die Organisation und den Prozess einbringen und ob Nutzer_innen nach ersten Interaktionen mit dem Jugendamt erneut den Kontakt suchen oder eher vermeiden. Resonanz ist außerdem wichtig für die Kommunikationskultur: Wer annimmt, dass auf offen und klar kommunizierte Änderungswünsche nicht oder nur negativ reagiert wird, kann es für erfolgsversprechender halten, die eigenen Anliegen durch indirekte, verdeckte und ggf. manipulative Kommunikation und Handlungen zu verfolgen.

Auch Reflexion braucht gute Resonanz, denn nur wenn sicher ist, dass Rückmeldungen in der Organisation erwünscht sind und sie im Lernen der Organisation angemessen berücksichtigt werden, werden die Beteiligten ihre Beobachtungen und Expertisen für Reflexions- und Veränderungsaktivitäten mobilisieren und einbringen.

Ein zentraler Ansatzpunkt für die (Weiter-)Entwicklung von Reflexion und Resonanz ist die Einführung bzw. Stärkung einer strukturierten und regelmäßigen Feedback-Praxis innerhalb der Organisation. Feedback-Strukturen ermöglichen es Fach- und Führungskräften sowie anderen relevanten Akteuren, ihre Erfahrungen und Anliegen in Bezug auf Diversity oder den Veränderungsprozess einzubringen und sich an der Reflexion u. a. über die Zusammenarbeit, das Führungsverhalten sowie die Professionalität und Qualität der Arbeitsabläufe zu beteiligen. Feedback – auch zu Leitungshandeln oder der Qualität von Leistungen – als festen Bestandteil im Prozess zu etablieren, unterstützt dann nicht nur konstruktive Kommunikationsweisen, sondern stärkt zudem die Qualität des Prozesses und die Beteiligung in der Organisation.

6 Monitoring und Evaluation frühzeitig etablieren

Idealerweise führen die Aktivitäten und Maßnahmen der Interkulturellen Öffnung zu wahrnehmbaren positiven Veränderungen in der Organisation und ihren Arbeitsabläufen. Diversitätsorientierte Öffnung im Sinne einer kontinuierlichen Qualitätsentwicklung ist kein ‚Selbstläufer' – es sollte also nicht darauf gebaut werden, dass sich die Dinge von alleine in die richtige Richtung entwickeln. Wie aber kann die Wirksamkeit der IKÖ-Aktivitäten tatsächlich erfasst und überprüft werden und wie lässt sich das Risiko vermeiden, dass angestrebte Veränderungen aufgrund von veränderten Rahmenbedingungen oder Defiziten bei der Prozessplanung oder -umsetzung verfehlt werden? Und wie findet man heraus, ob es noch sinnvoll ist, bestimmte Maßnahmen weiterzuführen oder ob es besser wäre, sie zu beenden und die durch sie gebundenen Ressourcen anderweitig einzusetzen, z. B. weil sich herausstellt, dass die durchgeführten Aktivitäten wider Erwarten nicht dazu geeignet sind, die verfolgten Ziele zu verwirklichen, oder weil diese Ziele schon erreicht worden sind?



Auf die Beantwortung solcher Fragen zielen Monitoring und Evaluation.
Das Monitoring dient insbesondere dazu, kontinuierlich die planmäßige Prozessumsetzung zu beobachten. Es ist das Frühwarnsystem des Prozesses. Die im Monitoring erhobenen Daten geben im Sinne einer Umsetzungskontrolle vor allem Aufschluss darüber, ob der Prozess möglichst effizient und mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen sowie im vorgesehenen Zeitrahmen umgesetzt wird und ob die angestrebten Outputs erreicht werden (können). Beispielsweise könnte das Monitoring von Mitarbeiter_innen-Fortbildungen beobachten, ob die Fortbildungen wie geplant stattfinden, ob die vorgesehene Anzahl Mitarbeiter_innen teilnimmt und ob die Mitarbeiter_innen mit der Qualität der Fortbildungen zufrieden sind. Wenn die im Monitoring erhobenen Daten darauf hinweisen, dass das Verhältnis von *Ressourcen (Input)* und Leistungen (*Output*) nicht erwartungsgemäß ausfällt, können z. B. durch kleinere Anpassungen auf *Input*-Seite oder bei den *Output*-Zielen zeitnah Gegenmaßnahmen entwickelt werden. Im Monitoring kann ebenso beobachtet werden, ob die Rahmenbedingungen relativ unverändert bleiben oder ob z. B. wesentliche Unterstützer_innen wegfallen, was Anlass sein könnte zu evaluieren, ob eine Anpassung der Stakeholder-Strategie erforderlich ist.

Evaluation wiederum richtet sich auf komplexere Fragestellungen, etwa ob sich durch die durchgeführten Fortbildungen die Wissensbestände, Haltungen und Handlungsweisen der Mitarbeiter_innen tatsächlich verändert haben und die Nutzer_innen hierdurch Verbesserungen in der Leistungsqualität oder in ihren gesellschaftlichen Teilhabemöglichkeiten erfahren. Durch Evaluation können mittel- und langfristige Wirkungen auf den Ebenen von Zielgruppen (*Outcomes*) und der Gesellschaft (*Impacts*) überprüft und es kann z. B. analysiert werden, ob Maßnahmen die erwünschten Wirkungen haben oder ob sie verbessert werden müssen. Eine Evaluation kann aber auch z. B. dann sinnvoll sein, wenn durch das Monitoring beobachtete Ergebnis- oder Prozessabweichungen erklärt werden sollen oder neue Erkenntnisse der die Jugendhilfe betreffenden Forschung oder Änderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen nahelegen, dass die für den Prozess formulierten Ziele einer Anpassung bedürfen. Um für den Prozess relevante Ergebnisse zu liefern, muss eine Evaluation nicht unbedingt ressourcen- und zeitaufwendig oder wissenschaftlich ausdifferenziert sein. Auch eine nur auf einen kleinen, aber wesentlichen Aspekt des Prozesses bezogene und mit ressourcenschonenden Mitteln umgesetzte Evaluation kann Lern- und Verbesserungsprozesse anstoßen und damit zu einem größeren Prozesserfolg beitragen.

Wenn bereits in einer frühen Phase Rahmenbedingungen und Aktivitäten konzipiert werden, die es z. B. erlauben, den Prozessverlauf kontinuierlich zu beobachten, ihn prozessbezogen oder hinsichtlich der Zielsetzungen auszuwerten, können auf dieser Grundlage ggf. erforderliche Anpassungen und Verbesserungen vorgenommen werden, wenn sich der Prozess anders als erwartet entwickelt, abzusehen ist, dass einzelne Ziele bei dem gewählten Vorgehen nicht erreichbar sind oder auch Ziele früher als gedacht erreicht sind und hierdurch ggf. Ressourcen für andere Aktivitäten frei werden.

Es sprechen weitere Gesichtspunkte dafür, Monitoring und Evaluation ernst zu nehmen: wenn sie gut dokumentiert sind, können Monitoring- und Evaluationsergebnisse es sehr erleichtern, Mitarbeiter_innen und andere Stakeholder über den Prozessverlauf zu informieren, die Qualität der eigenen Arbeit z. B. gegenüber übergeordneten Stellen zu vermitteln oder anderen Akteuren Erkenntnisse und Vorgehensweisen aus dem Prozess zugänglich zu machen.

7 Mehrwerte fokussieren

! Mehrwerte Verbesserungen für Nutzer_innen (z. B. passgenauere Leistungen und verringerter Hilfebedarf)

! Verbesserungen für das Jugendamt (z. B. höhere Handlungsqualität, verbesserte Arbeitsatmosphäre)

! Verbesserungen für die Belegschaft (z. B. mehr Handlungssicherheit und Unterstützung, zufriedenstellendere Arbeitsabläufe und -ergebnisse)

Mit der Interkulturellen Öffnung ist kurzfristig zunächst ein Mehraufwand verbunden. Doch schon mittelfristig erweist sie sich als gewinnbringende Strategie und kann langfristig zur Qualitätssicherung, zu einer gesteigerten Wirksamkeit der Leistungen und zum besseren Funktionieren der Organisation insgesamt beitragen. Damit dies gelingt, sollte der Prozess bei der Qualifizierung von Fach- und Führungskräften ansetzen und der damit verbundene direkte Mehrwert für die Organisationsangehörigen herausgestellt werden. Denn nur wenn die diversitätsorientierte Öffnung von den beteiligten Akteuren auch als sinnvoll erlebt wird, sie von der Veränderungsnotwendigkeit überzeugt sind und IKÖ mit ihren eigenen Zielvorstellungen vereinbar ist, werden sie sich für den Prozess engagieren.

Eingängig verdeutlichen lässt sich das Potenzial der Interkulturellen Öffnung anhand der neuen Herausforderungen, die sich durch die seit 2015 zuletzt stark angestiegene Zahl von Geflüchteten ergaben und ergeben. Vor dem Hintergrund einer sehr heterogenen Klientel des Jugendamts sind Fachkräfte vor weitere Anforderungen und Veränderungen in einzelnen Arbeitsbereichen gestellt und eine Ausweitung der Hilfen sowie eine Erweiterung des Angebotsspektrums notwendig. Derlei Veränderungen stellen Gewohnheiten, Wissensbestände und Alltagsroutinen infrage, wodurch es in der täglichen Arbeit teilweise auch zu Verunsicherungen seitens der Fachkräfte kommt. Eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den Jugendämtern drängt, denn Fachkräfte stehen unter einem enormen Druck: Die meisten Jugendamtsmitarbeiter_innen haben ein von hohen Idealen geprägtes Berufsethos, dem sie auch unter den häufig erschwerten Arbeitsbedingungen gerecht werden wollen. Auf IKÖ zielende Qualifizierungsmaßnahmen sind hier gerade unter dem Gesichtspunkt einer nachhaltigen Personalpolitik relevant, und IKÖ kann in diesem Zusammenhang eine unterstützende Ressource darstellen, um den Fachkräften mehr Handlungssicherheit zu geben, die Kommunikation mit den Leistungsberechtigten zu verbessern und so auch eine höhere Arbeitszufriedenheit zu bewirken.

IKÖ antwortet auch darauf, dass es bei der Hilfeplanung immer wieder zu kostspieligen Missverständnissen und Fehleinschätzungen kommt. Beispielsweise wird bei der sozialpädagogischen Diagnose die Bedeutung des Merkmals Herkunft zulasten anderer den Hilfebedarf beeinflussender Faktoren (z. B. sozioökonomischer Status, Bildungsstand) häufig überbewertet, so dass einseitig von der Herkunft auf das Zustandekommen beobachteter Probleme geschlossen wird bzw. Probleme kulturalisiert werden. Diversity-Fortbildungen qualifizieren Mitarbeiter_innen dazu, solche monokausalen Fehlschlüsse zu vermeiden, damit Interventionen der Komplexität individueller Lebenslagen gerecht werden können. So verringert sich die Gefahr, dass Hilfen von Nutzer_innen als unwirksam empfunden, abgelehnt oder abgebrochen werden – Phänomene, die auf Seiten des Jugendamts nicht selten als ‚fehlende Mitwirkungsbereitschaft' interpretiert werden, was zum Teil stigmatisierende und sanktionierende Folgen für die betroffenen Nutzer_innen hat. IKÖ trägt dann dazu bei, dass die zur Verfügung stehenden Mittel effizienter und wirkungsorientierter eingesetzt werden können. Der zulasten der Organisation und der Nutzer_innen gehenden Fehlallokation knapper zeitlicher und finanzieller Ressourcen und den damit verbundenen Mehrkosten wird entgegengewirkt.

Mit einer diskriminierungssensiblen Ausrichtung lässt sich auch bestehenden Personalengpässen langfristig begegnen, wodurch im Sinne nachhaltiger Personalpolitik auf eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen hingewirkt wird. Denn Jugendämter brauchen geeignete Strategien, um sich auf dem umkämpften Arbeitsmarkt gut zu positionieren und Fachkräfte gewinnen und binden zu können. Ein diversitätsorientiertes Profil, das sich im Zuge der Interkulturellen Öffnung herausbilden wird, stellt insgesamt eine Image-Aufwertung des Jugendamtes dar. Auf diese Weise können Bewerber_innen gewonnen werden, die der Institution Jugendamt als Arbeitgeber bislang eher kritisch gegenüberstanden oder aufgrund einer nicht hinreichend diskriminierungssensiblen Organisationskultur im Bewerbungsprozess bis dato nicht angesprochen oder faktisch von diesem ausgeschlossen wurden. Durch Interkulturelle Öffnung werden fachliche Anreize geschaffen, um qualifiziertes Personal zu gewinnen und den Pool von Mitarbeitenden bzw. die Vielfalt der Mitarbeiter_innenschaft zu erweitern. Langfristig können dadurch nicht nur neue Ideen und Kompetenzen Eingang in die Organisation finden. Diverse Teams sind wiederum der beste Lernort, wo im persönlichen Austausch mit Kolleg_innen Vorurteile abgebaut werden können.

8 Diversity- und Veränderungs-kompetenzen stärken

Im Kontext der gestiegenen Anforderungen und Erwartungen an die Akteure der KJH, brauchen Fach- und Führungskräfte in Jugendämtern eine professionelle Kultur, in der alle Beteiligten lernen, gelassener mit Unsicherheiten umzugehen, und dadurch ihre Handlungsfähigkeit erweitern. Den einzelnen Akteuren dieses ‚Lernen durch Verunsicherung' zu ermöglichen, ist eine zentrale Aufgabe während der diversitätsorientierten Öffnung. Dazu müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die dem/der Einzelnen selbstreflexives Lernen ermöglichen. Zu berücksichtigen sind dabei vor allem bereits bestehende obligatorische Settings, wie z. B. Teamsitzungen, in deren Rahmen Diversity thematisiert werden kann, darüber hinaus aber auch Workshops und Fortbildungen, die zur vertiefenden Wissensvermittlung und zur weiteren Sensibilisierung beitragen. Diese ‚Lernkontexte' müssen bestimmten Voraussetzungen entsprechen, d. h. eine Reihe von Kriterien erfüllen, damit Mitarbeitende in die Lage versetzt werden, ihre Privilegien und Vorurteile zu erkennen und in Frage zu stellen. Fachkräfte brauchen methodisch bewusst gestaltete Lernräume zur (Selbst-)Reflexion und Sensibilisierung, um die gesellschaftlichen Unterscheidungen erkennen zu lernen, die im Alltag zu Diskriminierung führen und auch im Rahmen struktureller und gesetzlicher Diskriminierung wirken. Es geht um das Offenlegen der unterschiedlichen Ausgrenzungsmechanismen, ihrer Konsequenzen und des alltäglichen Umgangs damit. Die Fachkräfte sollten im Rahmen von Qualifizierungsaktivitäten mehr über die gesellschaftlichen Bewertungen und Folgen dieser konstruierten Unterschiede erfahren. Sensibilisierungsmethoden fördern bei den Fachkräften die aktive Auseinandersetzung mit den eigenen Bildern und Annahmen und stärken ihr kritisches Reflexionsvermögen. Ziel sollte es sein, eine Sensibilisierung für ‚kulturalisierende Brillen' zu erlangen, die die individuelle Wahrnehmung stark beeinflussen und eine Offenheit für jede Art von Differenz zu fördern und dadurch Diversity-Kompetenz zu gewinnen.

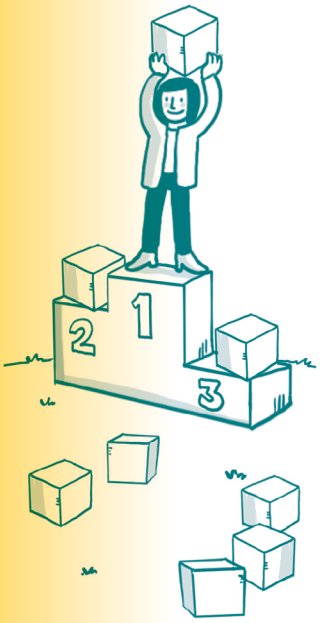
Es geht aber auch darum, dass Fach- und Führungskräfte ihre persönliche Wirksamkeit zu steigern lernen, sich Konzepte des Selbst- und Wissensmanagements aneignen; lernen, das eigene Handeln und Rollenverständnis zu reflektieren und so ihre sozialen Kompetenzen ausbauen. Durch diversitätsorientierte und diskriminierungskritische Qualifizierungsaktivitäten lernen die Mitarbeitenden, die jeweiligen Aus- und Wechselwirkungen, z. B. von kultureller Zugehörigkeit, sozioökonomisch bedingter Marginalisierung oder Diskriminierung bei individuellen Problemlagen, erkennen und reflektieren zu können.

Auch wenn die Förderung von Diversity-Kompetenzen einen unverzichtbaren Bestandteil im IKÖ-Prozess darstellt, sollte nicht der Eindruck entstehen, dass den Mitarbeiter_innen die alleinige Verantwortung für den Entwicklungsprozess zu einer diversitätsorientierten Organisation zufällt. Die Implementierung von Diversity-Kompetenz erfordert intensive Restrukturierungs- und Anpassungsprozesse innerhalb der gesamten Organisation Jugendamt. Die Organisation muss Räume schaffen und zudem Standards entwickeln, die festlegen, mit welcher Haltung sie Leistungsberechtigten begegnen will, und diese institutionell verankern – zugleich muss sie selbst gegenüber diesen Standards jedoch auch skeptisch bleiben, weil sich der Umgang mit Diversität nur bedingt standardisieren lässt.

9 Bei allen Diversity-Strategien die Ressourcen im Blick behalten

Kein Veränderungsprozess wird ohne den Einsatz zusätzlicher Ressourcen vonstattengehen. Zugleich geschieht die Arbeit im Jugendamt regelmäßig unter dem Vorzeichen knapper finanzieller und personeller Ausstattung. Dem lässt sich durch die relativ starren Strukturen der öffentlichen Verwaltung weniger als andernorts durch innovative Lösungen begegnen. Eine ressourcenschonende und effiziente Aufstellung des IKÖ-Prozesses ist also unerlässlich. Zu Beginn des Prozesses sollte daher die Frage gestellt werden, welche Ansprüche unter den gegebenen Bedingungen überhaupt realisierbar sind, um späteren Enttäuschungen vorzubeugen. Zunächst sollte überprüft werden, wo Interkulturelle Öffnung auf bereits vorhandene Strukturen, wie Arbeitsgruppen oder Gremien, aufbauen kann und wo neue geschaffen werden müssen. Eine solche Überprüfung kann dazu beitragen, den Mehraufwand gering zu halten und Synergieeffekte zu bewirken. Dabei ist es wichtig, bereits bestehende Ressourcen zu erfassen und daran anzuknüpfen, aber auch Schwachstellen zu identifizieren. Neben inhaltlichen Vorkenntnissen und Kompetenzen, die sich aus vorangegangenen diversitätsorientierten Prozessen, aber auch aus individuellen Qualifikationen und Vorerfahrungen von Schlüsselpersonen speisen können, sollten auch grundsätzliche prozessrelevante Strukturen erfasst und dadurch nutzbar gemacht werden.

Jede Auseinandersetzung mit IKÖ-Themen ist besser als keine, es braucht nicht gleich den ganz großen Wurf. Im Gegenteil kann es sogar angeraten sein, sich erst im Kleinen an die verantwortungsvolle Aufgabe heranzutasten und Erfahrungswerte zu sammeln, bevor die gesamte Organisation in Bewegung gesetzt wird. Um IKÖ mit prozessorientierter Perspektive in kleinerem Umfang sinnvoll zu gestalten, stehen Jugendämtern etliche Umsetzungsmöglichkeiten zur Verfügung. So kann etwa zunächst nur in Bezug auf einen Querschnittsprozess oder ein Handlungsfeld eine diversitätsorientierte Öffnung initiiert werden. Wird z. B.. zunächst nur in einer Abteilung ein Öffnungsprozess eingeleitet, können hieraus Impulse auf nahestehende Bereiche der Organisation übergehen. Oder es kann darum gehen, die internen und/oder externen Kommunikationsprozesse beteiligungsorientierter und diversitätssensibel zu gestalten und hierdurch verbesserte Ausgangsbedingungen für einen umfassenderen Veränderungsprozess zu schaffen. Die Wahl sollte deshalb unter dem Gesichtspunkt getroffen werden, wo ein Öffnungsprozess nach Möglichkeit potenziellen Mehrwert für die Gesamtorganisation schaffen kann. Ebenso sollte genau evaluiert werden, welche Bereiche eine besonders hohe Relevanz in Bezug auf eine bessere Zugänglichkeit des Jugendamtes haben, um dort anzusetzen, wo die Ressourcen am wirkungsvollsten zum Einsatz kommen können.



10 Diversity-Strategien verbindlich priorisieren

Aufgrund der hohen Belastungslage und der knappen Ressourcen in Jugendämtern ist es wichtig, Interkulturelle Öffnung glaubhaft und nachvollziehbar als prioritäre Zielsetzung zu kommunizieren: Sie setzt neue Vorzeichen, unter denen die professionellen Strukturen weiterentwickelt werden. Dabei setzt IKÖ als komplexer Veränderungsprozess eine entschiedene und umsichtige Ein- und Anleitung voraus, die grundsätzlich in die Zuständigkeit der Jugendamtsleitung fällt. Obwohl sie eine Vielzahl an anfallenden Aufgaben auch auf Andere übertragen kann, verfügt letztendlich nur die Leitung über die notwendigen Entscheidungsbefugnisse, um stabile Rahmenbedingungen und Organisationsstrukturen zu schaffen, welche grundlegende Änderungen erst ermöglichen.

Für eine erfolgreiche Interkulturelle Öffnung ist es von zentraler Bedeutung, dass die Leitung sich nicht nur zu Beginn für den Prozess einsetzt, sondern diesen fortdauernd aktiv unterstützt und evaluiert. Sie sollte die Notwendigkeit zur Veränderung glaubhaft kommunizieren können und dabei verdeutlichen, dass Interkulturelle Öffnung eine notwendige Reaktion auf gesellschaftliche

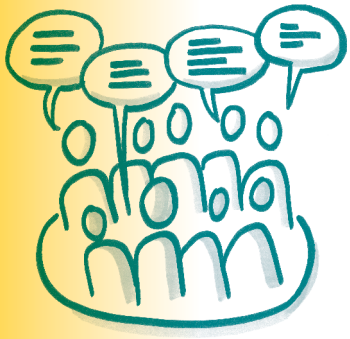
Veränderung ist. Wenn deutlich wird, dass sie hinter dem Prozess steht und den IKÖ-Themen und -Maßnahmen Priorität einräumt – etwa durch verpflichtende IKÖ-Sitzungen oder Freistellungen von der Regelarbeit –, lässt sich der Wille zur Veränderung auch glaubwürdig vermitteln. Dies wiederum wirkt motivierend und richtungsweisend auf Mitarbeiter_innen. Wird Interkulturelle Öffnung verbindlich als Querschnittsthema behandelt und erhält Präsenz auf der Agenda wichtiger Gremien und im Arbeitsalltag, lässt sich eine Verstetigung bewirken.

11 Führungsverantwortung wahrnehmen und teilen

Die Jugendamtsleitung nimmt im IKÖ-Prozess eine entscheidende Rolle ein, mit der neben einer großen Verantwortung auch Mehraufwand und zusätzliche Koordinierungsleistungen verbunden sind. Damit der Fortgang der Veränderungsprozesse und ihre Erfolge nicht alleine an die persönlichen Kapazitäten der jeweiligen Jugendamtsleitung gekoppelt sind, sollte diese hinsichtlich des Gesamtfortschritts des Organisationsentwicklungsprozesses von einer Alleinverantwortlichkeit weitestgehend absehen. Interkulturelle Öffnung gewinnt an Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität, wenn Führungsaufgaben, wie z. B. Prozesskoordinierung und -monitoring, Bedarfserhebung, Maßnahmenplanung und -umsetzung, für den IKÖ-Prozess nicht nur von der Leitung, sondern von einer ‚erweiterten Führung' wahrgenommen werden.

Es fällt in die Zuständigkeit der Jugendamtsleitung, zum Zwecke des Aufbaus eines IKÖ-Prozessmanagements zu ergründen, an welche Personen oder Gremien innerhalb der Organisation (Teil-)Zuständigkeiten und (Teil-)Verantwortung delegiert werden können. Mit der Ausgestaltung verschiedener für den Prozess relevanter Aufgaben können betraut werden: Führungskräfte, verlässliche und engagierte Einzelpersonen, bereits etablierte Funktionsträger_innen (wie Diversity- oder Qualitätssicherungsbeauftragte), aber auch bestehende Gremien (wie feste Führungsrunden) sowie eine neu einzurichtende IKÖ-Koordinierungsgruppe. Wichtig ist, dass es für jede Form der Übertragung von Verantwortlichkeiten unbedingt einen klar umrissenen Auftrag von der Jugendamtsleitung sowie ein Mandat, Entscheidungen innerhalb eines bestimmten Rahmens treffen zu dürfen, geben muss.

Indem die Koordinierungsaufgaben der IKÖ auf viele Schultern verteilt werden, wird der Prozess weniger anfällig für Phasen der Stagnation aufgrund persönlicher Überlastung, Krankheit oder anderer möglicher Ausfälle engagierter Einzelner, in deren Folge oft auch Erfahrungswissen und bestehende Kontakte oder Netzwerke wegfallen bzw. neu aufgebaut werden müssen. Eine erweiterte Führung hat zudem den Vorteil, dass Akteure aus unterschiedlichen Abteilungen und Hierarchieebenen ihre jeweiligen Perspektiven, Anliegen, Fähigkeiten und Gestaltungsmöglichkeiten in den Prozess einbringen können. So können die Stärken verschiedener Blickwinkel für den IKÖ-Prozess genutzt werden. Eine solche Vervielfältigung von Kompetenzen ist nicht nur für den Gesamtprozess gewinnbringend, sie erhöht auch die Chancen darauf, dass Interkulturelle Öffnung stärker in die einzelnen Organisationseinheiten ausstrahlt: Laufen Auseinandersetzungen um grundlegende IKÖ-Fragestellungen nicht nur auf Leitungsebene ab, dann wird damit eine größere Präsenz und Akzeptanz des Themas Diversity innerhalb der Organisation befördert.



12 Eine kritische Masse an Führungskräften als Fürsprecher_innen gewinnen

Inwieweit IKÖ tatsächlich zur Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit beiträgt, ist stark von der Haltung der Führungskräfte zu diesen Themen abhängig – es braucht „eine kritische Masse an Führungskräften, die das gleiche Ziel haben" (Aikins et al. 2018, S. 14). Um den Prozess der IKÖ zielorientiert vorantreiben zu können, wird der Jugendamtsleitung daher empfohlen, zunächst bereichsübergreifend die Führungsebenen verbindlich einzubeziehen. Dabei sollte die dialogische Erarbeitung eines gemeinsamen IKÖ-Bewusstseins und gemeinsamer Ziele der Organisationsentwicklung angestrebt werden. Der besondere Fokus sollte auf der mittleren Führungsebene liegen, also z. B. auf den Regional-/Teamleitungen, weil dort die entscheidenden Arbeitsgewohnheiten entwickelt und geprägt werden, die zur Effizienz der Organisation beitragen.

Die Motivation und Aktivierung von Führungskräften sollte direkt bei Beginn des IKÖ-Prozesses priorisiert werden. Führungskräfte verfügen über etliche Entscheidungsbefugnisse und stehen im direkten Kontakt mit der Mitarbeiter_innenschaft, womit sie unmittelbarer als Multiplikator_innen in die einzelnen Abteilungen hineinwirken können als die Leitung. Dies ist entscheidend, denn der Prozess darf nicht auf den Führungsebenen ‚hängen bleiben', weil er letztlich eine Professionalisierung der Mitarbeitenden auf allen Ebenen bewirken soll. Zu bedenken ist dabei, dass sich IKÖ nicht linear durch die Hierarchieebenen von oben ‚durchsteuern' lässt, denn Menschen, auch wenn sie in Rollen agieren, lassen sich nur bedingt von außen beeinflussen.

Je mehr Führungskräfte unterschiedlicher Hierarchieebenen für die Inhalte der angestrebten Veränderungen einstehen und werben, je verbindlicher und engagierter sie den IKÖ-Prozess unterstützen, desto größer sind die Erfolgschancen. Dabei hat es sich als hilfreich erwiesen, wenn Führungspersonen innerhalb der Organisation bereits etabliert sind und über Autorität und Durchsetzungskraft verfügen. Führung, die Vorbildcharakter haben kann, beruht auf der Akzeptanz und dem Vertrauen der Organisationsmitglieder. Eine Führung, die authentisch hinter dem Öffnungsprozess stehen will, sollte bereit sein, sich inhaltlich und selbstreflexiv mit IKÖ-Themen zu befassen, und auch die Bereitschaft mitbringen, sich weiterzubilden. Agieren Führungskräfte aus innerer Überzeugung und gehen so mit gutem Beispiel voran, dann vermitteln sie sowohl Standards für einen handlungssichereren Umgang mit Vielfalt als auch Gestaltungsmöglichkeiten und bieten so ihren Mitarbeiter_innen eine gute Orientierung für den angestrebten Wandel.

13 Engagement der Mitarbeitenden fördern

Ein wesentlicher Gelingensfaktor für alle Prozesse der Organisationsveränderung besteht in der Befähigung möglichst vieler Mitarbeitenden zu einer eigenverantwortlichen Beteiligung. Entsprechend sollte sich die (erweiterte) Führung von Anfang an darum bemühen, Beteiligungsmöglichkeiten für Mitarbeiter_innen zu schaffen. Es reicht nicht aus, sich nur ihre Einwilligung einzuholen, ausschlaggebend ist das Engagement jedes/r Einzelnen.

Bekommen Mitarbeitende keine Beteiligungsmöglichkeiten, sondern werden lediglich informiert oder angewiesen, werden sie sich weniger mit dem Prozess identifizieren. Werden organisationsinterne Entwicklungsansprüche ohne Beteiligung der Basis formuliert, wird Interkulturelle Öffnung mit höherer Wahrscheinlichkeit als ‚von oben' oder ‚von außen' kommend („Not invented here-Syndrom", Doppler und Lauterbach 2014, S. 105) wahrgenommen und auch deshalb als nicht funktional verworfen.

Durch das Alltagserleben innerhalb der hierarchisierten Organisationsstruktur wird Verantwortung tendenziell höheren Ebenen (und teilweise externen Akteuren) zugeschrieben. Mitarbeitende stufen ihre Handlungsspielräume im Hinblick auf Veränderungen innerhalb des eigenen Verantwortungsbereichs ohnehin als relativ gering ein. Die IKÖ-Maßnahmen und -Aktivitäten können dann als sinnloser Aufwand erscheinen, der fälschlicherweise bei denen ansetzt, die ‚eh nichts entscheiden' können. Oder die Motivation, sich für den Öffnungsprozess zu engagieren, kann infolgedessen durch Ohnmachtsgefühle (‚Es ändert sich eh nie etwas') blockiert sein.

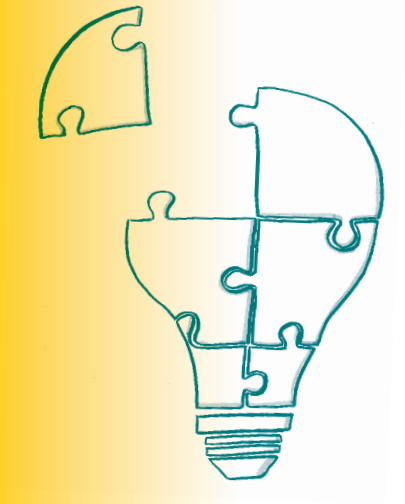
Doch auch bei ausreichend gebotenen Beteiligungsmöglichkeiten am IKÖ-Prozess kann nicht automatisch davon ausgegangen werden, dass alle Mitarbeiter_innen sich hochmotiviert beteiligen. In Anbetracht des ohnehin hohen Arbeitspensums an Jugendämtern kann die Aussicht auf (potenzielle) Mehrarbeit eine grundsätzliche Ablehnung des IKÖ-Prozesses bedingen. Zudem kann die mit der Organisationsentwicklung verbundene Aufforderung zur intensiven (selbstreflexiven) Auseinandersetzung mit IKÖ-Themen auch als Kritik aufgefasst werden, die die bisherige Arbeitspraxis entwertet und Fachkräften per se Diversity- und Handlungskompetenz abspricht. Befürchtungen, dass eigene professionelle Kompetenzen entwertet würden, sowie ein Festhalten an eingespielten Wissens- und Handlungsroutinen hemmt die Motivation für ein IKÖ-Engagement. Darüber hinaus wird es Mitarbeitende geben, die die Inhalte der angestrebten IKÖ-Veränderungen nicht teilen und politisch andere Auffassungen vertreten. In vielen dieser Fälle besteht dann auch grundsätzlich keine Bereitschaft dazu, als Vertreter_innen der Mehrheitsgesellschaft die eigene Position zu überdenken. Aber auch Fachkräfte, die IKÖ-Themen grundsätzlich offen gegenüberstehen, können Abwehrhaltungen entwickeln, wenn sich bei ihnen z. B. das Gefühl einstellt, es sei ‚nie genug'.

Eine Führung, die darauf abzielt, dass sich möglichst viele Mitarbeitende aktiv in den Organisationsentwicklungsprozess einbringen, sollte Anliegen, Bedenken, Anregungen und Bemühungen der Mitarbeiter_innen mit Wertschätzung begegnen und stetig den Mehrwert der angestrebten Veränderungen herausstellen. Wenn deutlich wird, dass IKÖ auch an den individuellen Bedarfen der Mitarbeiter_innen ansetzt, dann kann der Prozess als Chance wahrgenommen werden, die eigenen Arbeitsbedingungen positiv mitzugestalten. Wenn sich Mitarbeiter_innen zudem von der Leitung, den Führungskräften und von ihren Kolleg_innen unterstützt fühlen, wird sich das auch in einer gesteigerten Motivation ausdrücken.

Engagement für Interkulturelle Öffnung lässt sich nicht erzwingen, aber es lässt sich fördern, indem tatsächliche (nicht nur formale oder ideelle) Beteiligungsmöglichkeiten geschaffen werden. Die Bereitschaft und Motivation, den Prozess mitzutragen und seine konkrete Umsetzung zu unterstützen, kann gesteigert werden, indem den Mitarbeiter_innen Möglichkeiten geboten werden, ihr Wissen und ihre Erfahrungen in die Gestaltung fachlicher Veränderungen mit einzubringen. Diese Einbeziehung ist auch ein Ausdruck von Wertschätzung, sofern die Führung deutlich macht, dass die persönlichen Meinungen und Kompetenzen der Mitarbeiter_innen zählen.

Mitarbeitende sollten frühzeitig, d. h. bereits in der Planungs- und Entwicklungsphase, und zugleich umfassend einbezogen werden und ihre eigenen Ideen und Beiträge einbringen können. Denn wenn diese Einbindung erst nachträglich vollzogen wird, kann dies auf Widerstände stoßen und sich als schwierig erweisen.

In welchem Umfang, mit welchem Aufwand, zu welchem Zeitpunkt und über welche Zeitdauer Partizipation innerhalb des jeweiligen Jugendamts tatsächlich zu realisieren ist, wird stark variieren und der Prozess wird mitunter beträchtlich vom gewünschten Ideal abweichen. Die Diskrepanz zwischen Ideal und Realität wird dabei nicht nur auf Widerstände und fehlende Motivation bei einigen Mitarbeiter_innen zurückzuführen sein, auch fehlende Kommunikations- und Beteiligungsstrukturen sowie mangelnde Ressourcen sind wesentliche Faktoren. So kann z. B. ein ressourcenadäquates Prozesshandeln der Jugendamtsleitung nahelegen, Partizipationsmöglichkeiten bis auf Weiteres nur auf einen ausgewählten Personenkreis auszurichten. In solchen Fällen oder auch, wenn zunächst wenig Beteiligungswünsche seitens der Mitarbeitenden bestehen, sollten diese fortwährend über den Stand des Prozesses und laufende Diskurse informiert werden. Wichtig ist, dass beständig Angebote zur Partizipation der Mitarbeitenden gemacht werden und dass Transparenz darüber besteht, dass ihre Beteiligung ausdrücklich erwünscht ist und gefördert wird.



14 Externe Unterstützung akquirieren

Beteiligung zu ermöglichen ist auch in Hinblick auf externe Akteure relevant. Eine weitsichtige, strategisch agierende (erweiterte) Führung, die Entwicklungen und Szenarien vorausdenkt, investiert frühzeitig Ressourcen in die Einbindung strategisch und inhaltlich relevanter externer ‚Systemeinheiten' und Akteure. Vor allem die frühzeitige Einbindung übergeordneter Behörden (wie z. B. Personaldienststellen auf kommunaler Ebene) ist für die Umsetzung geplanter IKÖ-Maßnahmen unerlässlich. Ebenso wichtig für eine langfristige Effektivitäts- und Qualitätssteigerung ist der Aufbau von Vernetzungsstrukturen mit Interessensvertretungen von benachteiligten Gruppen in der Gesellschaft.

Die Fachlichkeit der Jugendamtsleitung ist gefragt, um einschätzen zu können, wann und wie es sinnvoll oder gar erforderlich ist, externe Expert_innen hinzuzuziehen, um den Pool an organisationsinternen Kompetenzen und Ressourcen zu erweitern. Das Einholen externer Unterstützung erweitert mittelfristig den Ressourcenpool und trägt zur Entlastung bei. Für den Prozess fachlich relevante, externe Akteure sind bspw. die Prozessbegleitung, die den Prozess durch ihr prozedurales Wissen mitgestaltet und koordiniert, sowie Fortbildner_innen, die kompetent spezifische Informationen, Methoden etc. vermitteln und Auseinandersetzungsprozesse begleiten. Der Blick sollte dahingehend erweitert werden, wo (auch überregional) Expertise eingeholt werden kann, aus der sich Erkenntnisse für den Prozess ableiten lassen (etwa Beispiele guter Praxis, Verfahrensvorschläge und Hinweise auf Stolpersteine). Im Sinne einer kollegialen Beratung können z. B. Erfahrungen mit anderen Verwaltungen ausgetauscht werden, die bereits ähnliche Prozesse durchlaufen haben, oder Expertisen von Organisationsberatungen oder praxisorientierten Forschungsinstituten eingeholt werden, die bspw. wissenschaftlich zu Themen wie Kindheit, Kinder- und Jugendhilfe, Diskriminierungsverhältnissen oder Organisationsentwicklung arbeiten.

15 Ausreichend Informationen zur Ausgangslage verschaffen

Nur bei umfassender und detaillierter Kenntnis der Ausgangslage kann festgestellt werden, wo und wie viel Veränderung notwendig und dringlich ist, was den Veränderungsbedarf verursacht, welche spezifischen Veränderungen erforderlich und sinnvoll sind und welches Vorgehen wiederum realisierbar und geeignet ist, diese Veränderungen zu bewirken. Eine gute Bestandsaufnahme, d. h. die Erhebung und Darstellung der Ist-Situation, ist deswegen wesentlich und Voraussetzung für eine wirkungsvolle Planung und qualitative Umsetzung des IKÖ-Prozesses. Hierbei sind alle Informationen zu konkreten Veränderungsbedarfen sowie der in der Organisation bestehenden Veränderungskompetenzen von Interesse.

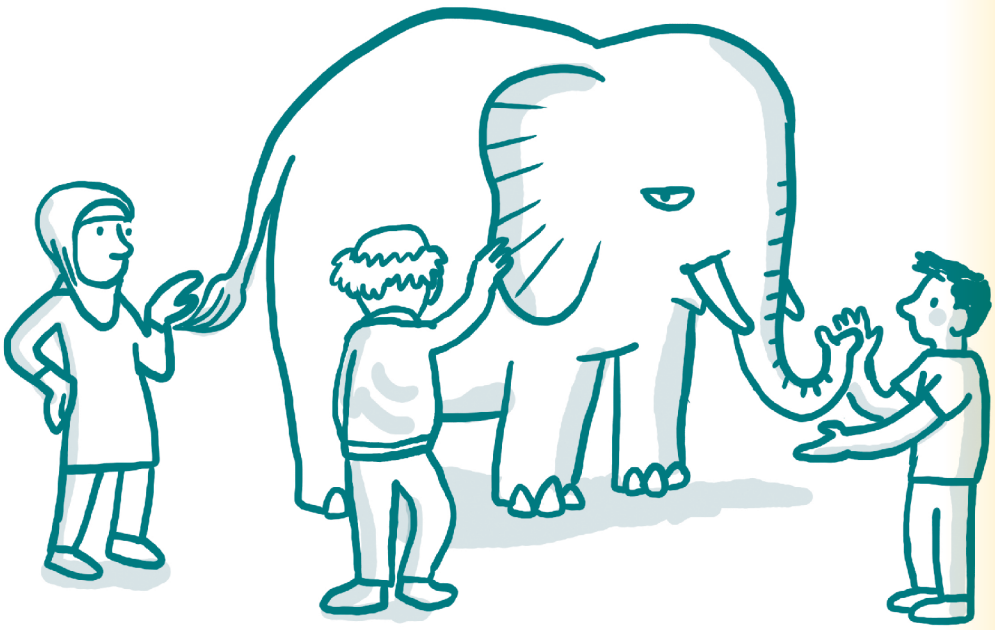
Ein Veränderungsprozess bzw. die Bedingungen dafür können durch verschiedene organisationsinterne und -externe sowie strukturelle und personelle Faktoren beeinflusst werden. Diese Einflussfaktoren können dabei als Problemursachen, Barrieren, Hemmnisse, Risiken oder Begrenzungen in Situation und Prozess wirken, oder günstige Ansatzpunkte, Chancen oder Stärken für die angestrebte Öffnung sein. Sind die Einflussfaktoren bekannt, können sie in der Prozessplanung berücksichtigt werden, so dass Potenziale ausgeschöpft und Risiken des Scheiterns (etwa Maßnahmen, die wirkungslos bleiben oder sich erst im späteren Verlauf als nicht realisierbar erweisen) möglichst geringgehalten werden.

16 Bedarfserhebungen beteiligungsorientiert umsetzen

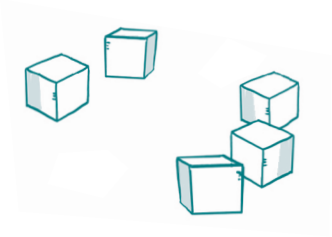
Eine Bedarfserhebung ermöglicht und fördert Partizipation und Meinungsbildung, denn sie ist zugleich ein Akt der Kommunikation. Sie drückt aus: „Eure Stimme zählt!“. Dies ist eine wichtige und mitunter auch ungewohnte Botschaft für die Beteiligten. Auch wenn diese Aussage eingangs auf Skepsis stoßen kann, wird sie zumeist dann auf fruchtbaren Boden fallen, wenn deutlich wird, dass die Botschaft ernst gemeint ist. Glaubwürdig kann der Veränderungswille der Organisation aber nur dann vermittelt werden, wenn die Befragten im Prozess als kompetente Expert_innen ihrer Arbeits- oder Lebenssituation verstanden werden und ihnen mit Anerkennung begegnet wird. Die umfassende und transparente Einbeziehung ihrer Perspektive in Planungsentscheidungen erkennt sie als aktiv an der diversitätsorientierten Öffnung Beteiligte an und trägt auch ihrer Bedeutung im System Jugendhilfe Rechnung. Solide Bedarfserhebungen sind die Grundvoraussetzung dafür, den Ist-Zustand zu verstehen, so dass Aktivitäten und Maßnahmen – unter Berücksichtigung des konkreten Handlungsspielraums – gezielt auf die Bedarfe aller prozessbeteiligten Anspruchsgruppen (*Stakeholder*) zugeschnitten werden können. So wird es bedeutend leichter, prozessorientiert und vorausschauend mit diesen Bedarfen umzugehen und die Anspruchsgruppen für den Wandel zu gewinnen.

Beteiligungsorientierte Erhebungsaktivitäten können sich aus mehreren Gründen positiv auf den Prozess und die Beziehung zu Anspruchsgruppen auswirken. Sie bieten den Beteiligten die Möglichkeit, sich über IKÖ auszutauschen und Kenntnisse zum Prozess und dem Konzept IKÖ zu gewinnen. Sie können außerdem dazu beitragen, die Aufmerksamkeit für Diversity und für das Veränderungsvorhaben des Jugendamtes zu erhöhen und damit auch sein Image zu verbessern sowie Vertrauen und Kooperation zwischen den Beteiligten zu fördern. Sie verhelfen den Akteuren des Jugendamtes zu einem differenzierteren Verständnis der Leistungsberechtigten, etwa davon, welche Erwartungen Nutzer_innen an das Jugendamt herantragen, welche Bilder und Meinungen sie vom Jugendamt haben, welche Bedarfe die Leistungsberechtigten haben und welche Barrieren den Zugang zu passgenauen Leistungen erschweren. Gerade bei beteiligungsorientierten Aktivitäten (z. B. schriftlichen wie mündlichen Befragungen) gilt es, die spezifischen Anforderungen, die mit verschiedenen Akteursgruppen verbunden sind, sorgfältig zu bedenken und in die Aktivitätenplanung einzubeziehen, um die Beteiligung barrierearm zu halten und zugleich für alle Beteiligten so ertragreich wie möglich zu machen.

! Neben Fach- und Führungskräften des Jugendamtes sowie Expert_innen sollten unbedingt Nutzer_innen/Leistungsbezieher_innen, bislang nicht erreichte Leistungsberechtigte und Interessenvertretungen/Selbstorganisationen einbezogen werden.



B Bausteine für die praktische Prozessgestaltung



Erklärtes Ziel dieser Praxishandreichung ist es, Führungskräfte der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe dazu zu ermutigen, sich mit dem komplexen Organisationsentwicklungsprozess der diversitätsorientierten Öffnung auseinanderzusetzen sowie die gewonnenen methodischen und selbstreflexiven Erkenntnisse in ihrer Organisation umzusetzen. Auch möchte das Autor_innen-Team eine fundierte Auseinandersetzung mit dem Thema Diversity anstoßen wie auch den Selbstorganisationsprozess des Jugendamts unterstützen und bei der Koordination und Gestaltung der einzelnen Aktivitäten, Maßnahmen und Evaluationsprozesse sowie der selbstständigen Entwicklung von passgenauen Veränderungsstrategien hilfreich zur Seite stehen.

! Jede Aktivität und Methode muss an den jeweiligen Bedarf angepasst werden

Ob Mitarbeiter_innen-Fortbildungen, beteiligungsorientierte Formate zur Bedarfserhebung oder Analyse-Workshops – es gibt ein breites Spektrum an Anlässen und Settings im Rahmen des Öffnungsprozesses, die methodisch gestaltet werden müssen. Entsprechend enthält der zweite Teil dieser Praxishandreichung 14 ‚Bausteine', die jeweils zentrale Aspekte der IKÖ-Prozessgestaltung beleuchten. Neben Ausführungen zu den theoretischen und konzeptionellen Grundlagen stellen sie mit fast 60 methodischen Anregungen eine konkrete Arbeitshilfe zur praktischen Prozessgestaltung dar. Von der anfänglichen Auswahl der Prozessbegleitung über beteiligungsorientierte Informationsveranstaltungen und Fortbildungsaktivitäten für Fach- und Führungskräfte zur Initiierung und Verstetigung der diversitätsorientierten Öffnung bis hin zu strategischen Überlegungen über Diversity-Verankerung im Jugendamt: Jeder Baustein vermittelt handlungsorientiert Informationen und Vorschläge für die Planung und Umsetzung der diversitätsorientierten IKÖ.

Die Praxisbausteine enthalten Ablaufbeschreibungen zu in der Praxis bewährten IKÖ-Aktivitäten sowie konzeptionelle und methodische Anregungen zur Prozessgestaltung. Die Kurzbeschreibungen umfassen Angaben zu wesentlichen Zielsetzungen, (Lern-)Inhalten und benötigten Ressourcen sowie Empfehlungen zu den Teilnehmer_innengruppen.
In der Randspalte neben den Methodenbeschreibungen stehen ggf. Hinweise zu den für die Umsetzung der Aktivitäten benötigten Arbeitsmaterialien, welche als Kopiervorlagen (KV) mit der jeweiligen Bezeichnung und Nummerierung auf der Internetseite bildungsteam.de/praxishandbuch-materialien bereitgestellt sind und so mit geringem Aufwand zur Vervielfältigung bzw. für den direkten Einsatz in der Jugendamtspraxis genutzt werden können. Der Erklärfilm Interkulturelle Öffnung der Jugendhilfe findet sich unter bildungsteam.de/interkoe/#film.
Die Hintergrundtexte sind als Vorlagen für Handouts nutzbar, die dazu dienen können, in die zu bearbeitenden Inhalte einzusteigen, sie zu vertiefen oder sie nachzubereiten. Vor allem sollen sie aber die Anleitung der Methoden durch das Personal des Jugendamts erleichtern, indem sie dieses mit den Inhalten und Vorgehensweisen ausreichend vertraut machen und es den Betreffenden ermöglicht, adäquat auf die Fragen und Bedürfnisse der Teilnehmenden einzugehen und z. B. kollegiale Selbstreflexionsprozesse anzubahnen.
In der Randspalte wird zudem auf ggf. ausführlichere Methodenbeschreibungen in anderen Praxishandreichungen und auf weiterführende Literatur verwiesen.
Relevante Verbindungen zwischen verschiedenen Textstellen oder mögliche Kombinationen verschiedener Methoden werden teilweise mit Querverweisen verdeutlicht.

Die Bausteine in ihrer hier abgedruckten Abfolge sind im Sinne eines prozessorientierten Verständnisses von Organisationsentwicklung nicht zur linearen Umsetzung gedacht, sondern können flexibel, wiederholend und übergreifend eingesetzt werden – wenngleich der Aufbau sowohl den anfänglichen organisatorischen Erfordernissen Rechnung trägt als auch personelle Lern- und Entwicklungsschritte sowie emotionale Zustände der Beteiligten im Blick behält.

Die hier vorgestellten Methoden gehen den „Weg über die Person“ (Schröder et al. 2004, S. 36), sie beziehen die Beteiligten selbst, ihre Identität, ihre soziale und kulturelle Prägung, ihre Vorannahmen, Privilegien und Ausschlusserfahrungen mit ein. Sie sind damit auf ein Lernen ausgerichtet, das von den Erfahrungen und Deutungen der Beteiligten ausgeht. Für die jeweilige Moderation folgt daraus, die Teilnehmenden ins Zentrum der konkreten Ausgestaltung der IKÖ-Aktivitäten zu stellen und diese an ihren Interessen und Bedürfnissen auszurichten. Um die aktive Teilhabe der Mitarbeitenden zu fördern, eröffnen die Methoden auch einen praxis- und bedarfsnahen Zugang insbesondere zum Thema Diversity, erlauben die Entwicklung einer entsprechenden professionellen Haltung und beziehen dabei Kenntnisse, Fähigkeiten, Emotionen, Einstellungen und Orientierungen ein. Die anwendungsbezogene Ausrichtung vieler Methoden soll dazu beitragen, Handlungskompetenzen zu stärken und möchte Fachkräfte anregen, Veränderungen aus ihrer fachlichen Perspektive heraus einzuleiten bzw. aus dem Prozessumfeld kommende Veränderungen zu meistern.

Damit aus neuen Einsichten zielgerichtetes Handeln und ein wirksamer Transfer in die Praxis geschaffen wird, braucht es das Können. Dies ist kein Zustand, sondern ein Prozess des Lernens, Ausprobierens und Einübens. Neues Wissen braucht Zeit, um sich zu ‚setzen‘ und in Handlungspraxis überzugehen. Zur praktischen Gestaltung dieser Lernprozesse bieten die von den Autor_innen erarbeiteten Bausteine ein breites Methodenspektrum zur passgenauen Gestaltung des Öffnungsprozesses an. Welche Methoden jeweils geeignet sind, hängt dabei ebenso vom Handlungskontext, der Zielsetzung und den Kompetenzen der Moderation ab wie auch von der Zusammensetzung der Teilnehmer_innengruppen. Das hier angebotene Methodenspektrum umfasst:

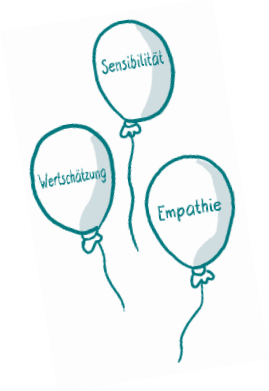
- interaktive **Diskussions- und Positionierungsmethoden**, mit denen z. B. Vorkenntnisse, Erwartungen und Einstellungen zur IKÖ sichtbar gemacht, wesentliche Aspekte des Diversity-Ansatzes geklärt, Perspektivwechsel geübt und Handlungsfelder mit Veränderungsbedarf multiperspektivisch diskutiert und priorisiert werden;
- unterschiedliche **Interview-Settings**, um lösungsorientiert Erfolgsfaktoren und Handlungsfelder zu identifizieren und Erwartungen und Bedarfe aus Nutzer_innenperspektive zu erfragen;
- zahlreiche **Leitfragen** zur Konzept- und Qualitätsentwicklung, Strategieausrichtung, selbstreflexiven Auseinandersetzung und selbstkritischen Organisationsanalyse;
- Methoden, die komplexe oder herausfordernde Themen – wie die Analyse der Arbeits- und Teamsituation – auf der Ebene von **Metaphern** bzw. bildhaften Vergleichen bearbeiten und damit eine distanzierte Betrachtung ermöglichen und zugleich einen anschaulichen Rahmen schaffen, um relevante Sachverhalte beschreiben und benennen zu können;
- **Analyse-Ablaufbeschreibungen**, um z. B. die organisationale Akteursstruktur zu erfassen und relevante Akteure identifizieren oder diversitäts- und prozessrelevante Aspekte in den Organisationsstrukturen und -strategien aufzuspüren;
- **Auswertungsmethoden**, um z. B. ermittelte Veränderungsbedarfe herauszuarbeiten;
- **Rollenspiele**, durch welche die Fach- und Führungskräfte für mangelnde Chancengleichheit sowie Privilegien und Benachteiligungen sensibilisiert, Benachteiligungen durch das Jugendamt analysiert und Handlungsstrategien diskutiert werden können;
- impulsgebende **Bilderkarten**, um assoziativ in die Konzept- und Qualitätsentwicklung einzusteigen oder aus einer Problemperspektive Risiken für den Prozess zu sammeln, um sie in ihrer Gesamtheit prozessorientiert berücksichtigen zu können;
- **Kartenspiele** und **Planungshilfen**, um die Realisierbarkeit von Aktivitäten einzuschätzen, Prioritäten zu setzen, ressourcenorientiert Veränderungsaktivitäten zu planen und dabei Synergien zu nutzen sowie Mehrwerte zu schaffen.

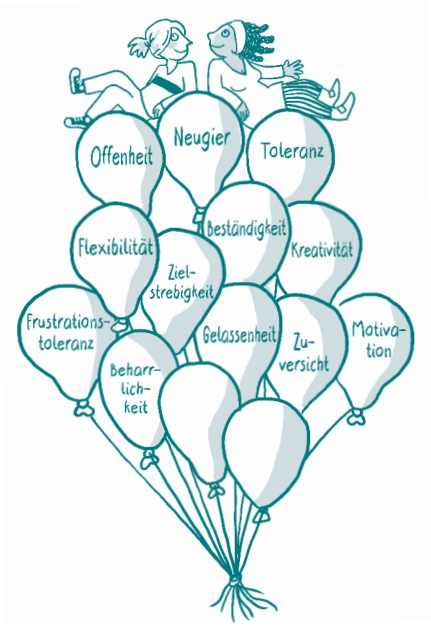
Diese Vielfalt an thematischen und methodischen Zugängen kann dazu beitragen, dass der Transfer auf die Handlungsebene gelingt und wichtige Veränderungsimpulse für den IKÖ-Prozess entstehen. Zudem trägt sie dem Umstand Rechnung, dass Veränderungsprozesse den Beteiligten als fremdbestimmt erscheinen, Gewohntes in Frage stellen und Verunsicherungen und Überforderungen auslösen können, woraus Probleme und Widerstände etc. entstehen können, die eine zentrale Voraussetzung für den Prozesserfolg gefährden: die Mitwirkung relevanter Akteure. Die ansprechende Gestaltung von IKÖ-Aktivitäten kann dazu beitragen, die Mitwirkungsbereitschaft der Beteiligten bedeutend zu erhöhen. Sie ist also nicht nur schmückendes Beiwerk, sondern Voraussetzung für deren Wirksamkeit und Nachhaltigkeit.

! Das Methoden- und Visualisierungskonzept sowie die methodischen Anregungen wurden von Elisa Schmidt entwickelt, oder (bei Verwendung bestehender Methoden) von ihr für den diversitätsorientierten Organisationsentwicklungsprozess in Jugendämtern angepasst. Insofern weitere Autor_innen an der Methodenentwicklung beteiligt waren, werden diese in der Fussnote genannt.

1 Prozessbegleitung

Expertise und Schlüsselkompetenzen akquirieren





Interkulturelle Öffnung ist ein umfassender Veränderungsprozess – entsprechend vielzählig und vielschichtig sind die anstehenden Bewältigungsaufgaben. Das Vorhaben muss in der gesamten Organisation bekannt gemacht und verstanden werden, interne wie externe Unterstützer_innen müssen akquiriert, eine fachlich qualifizierte Auseinandersetzung mit neuen (oder neu zu bewertenden) Themen und Inhalten muss angestoßen und moderiert, Bedarfe müssen erhoben und Maßnahmen geplant und umgesetzt werden. Dazu sind zum einen zeitliche Ressourcen nötig, zum anderen aber auch spezielle Kompetenzen, die zumeist von außen in die Organisation eingebracht werden müssen. Alleine kann die Jugendamtsleitung die Initiierung und Verstetigung des IKÖ-Prozesses nicht bewerkstelligen. Insofern sollte eine der ersten Aktivitäten seitens der Jugendamtsleitung darin bestehen, die erforderlichen Mittel für eine professionelle Prozessbegleitung zu akquirieren und eine für diese spezifische Rolle geeignete Person zu beauftragen. Dieser obliegt die Verantwortung für die Navigation des Veränderungsprozesses, was erfahrungsgemäß gerade in der Anfangszeit ausschlaggebend für den späteren Erfolg des Prozesses ist.

Das Prozesswissen, das die Prozessbegleitung einbringt und im Know-how-Transfer weitergibt, umfasst organisatorische und soziale Aspekte. Prozessbegleiter_innen sind Fachleute für Gruppenentwicklungsprozesse und die damit einhergehenden Dynamiken. Die IKÖ-Prozessbegleitung hat die Funktion, den Gesamtprozess zu beobachten, um eine an den Leitzielen orientierte Umsetzung zu gewährleisten. Dazu zählt auch, die für IKÖ nötigen und geeigneten (teilweise noch zu schaffenden) Rahmenbedingungen im Blick zu behalten und mögliche emotionale Effekte der mit dem Prozess verbundenen Veränderungen zu thematisieren, z. B. durch die gemeinsame Reflexion mit den Beteiligten darüber, welche Verhaltensweisen für die gemeinsame Arbeit hinderlich oder förderlich sind, wie Konflikte bewältigt werden können und wie konstruktiv mit Widerständen umgegangen werden kann. Die Prozessbegleitung unterstützt maßgeblich den Selbstorganisationsprozess des Jugendamtes, indem sie den Beteiligten auf der Grundlage ihres Prozesswissens bei der Koordination und Gestaltung der einzelnen Aktivitäten, Maßnahmen und Evaluationsprozesse sowie bei der selbstständigen Entwicklung von Lösungen hilft. Dabei ist es nicht ihre Aufgabe, als treibende Kraft zu agieren. Sie kann aber z. B. dabei helfen herauszufinden, welche Maßnahmen priorisiert oder wie diese operationalisiert werden oder wie mit Blockaden umgegangen werden kann, die einer Umsetzung im Wege stehen. Zu ihren organisatorischen Aufgaben gehört es, Vorschläge einzubringen, die der Analyse, Planung, Zielentwicklung, Maßnahmenumsetzung etc. dienen. Durch die Koordinierung von Terminen, das Nachhaken und Erinnern an Absprachen, die Protokollierung und Strukturierung einzelner Arbeitsschritte sowie die Bündelung von Informationen schafft sie die Rahmenbedingungen für eine inhaltliche Auseinandersetzung der Beteiligten mit dem IKÖ-Prozess. Zu den Aufgaben der Prozessbegleitung gehört es auch, inhaltliche Schwerpunkte zu setzen, z. B. indem sie die Jugendamtsleitung, die Führungskräfte und die IKÖ-Koordinierungsgruppe thematisch einführt, Workshops für Mitarbeitende durchführt oder Aktivitäten und Maßnahmen fachlich begleitet. Die Prozessbegleitung bemüht sich um die Gewährleistung einer kontinuierlichen Qualitätssicherung – u. a. dadurch, dass sie darauf hinwirkt, bereits in der Entwicklung von Aktivitäten und Maßnahmen durchgängig eine diskriminierungskritische Perspektive einzunehmen (z. B. spiegelt sie den Beteiligten, wenn diese ausschließendes Verhalten reproduzieren). Bei einem diversitätsorientierten Öffnungsprozess besteht im Vergleich zu vielen anderen Organisationsentwicklungsprozessen die Besonderheit, dass eine (neue) fachliche Diversity-Expertise im Jugendamt eingebracht werden soll. Können die entsprechenden Inputs nicht gänzlich durch die/den Prozessbegleiter_in abgedeckt werden, müssen zusätzlich noch externe Expert_innen (z. B. als Referent_innen) hinzugezogen werden.

Auswahl der Prozessbegleitung
Fundierte Unterstützung beauftragen

Aufgrund ihres breiten Aufgabenspektrums muss die Prozessbegleitung im Verlauf der diversitätsorientierten Öffnung diverse Funktionen übernehmen können. Sie ist, je nach Situation, Moderator_in, Mediator_in, Supervisor_in, Koordinator_in, Berater_in, Expert_in oder Referent_in. Bei der Auswahl sollte die Jugendamtsleitung deshalb versuchen, mit einer guten Besetzung dieser Position möglichst umfangreiche Kompetenzen einzuholen. Aus dem Lebenslauf lässt sich entnehmen, ob die Person bereits Berufserfahrungen in Interkultureller Öffnung oder vergleichbaren Arbeitsfeldern mitbringt, etwa in den Kompetenzbereichen Beratung/Coaching/Begleitung, Moderation, Aus- oder Fortbildung, Organisationsentwicklung, Projektmanagement oder auch Öffentlichkeitsarbeit. Die Erfahrungen sollten möglichst in Tätigkeitsfeldern mit diversen Zielgruppen erworben worden sein oder es muss auf andere Weise ersichtlich werden, dass fachliche Kompetenzen und Netzwerkerfahrung in den Themen Diversity und Antidiskriminierung bestehen, wobei hier auch die Reflexion eigener Diskriminierungserfahrungen eine Rolle spielen kann. Idealerweise sollte ein/e Prozessbegleiter_in auch über Wissen über die Organisation Jugendamt, zu einschlägigen Gesetzen und politischen Akteuren verfügen. Bei der Auswahl einer geeigneten Prozessbegleitung sollte die Jugendamtsleitung zunächst folgende Fragen für sich beantworten:

- Was ist die Funktion der Prozessbegleitung? Welche Aufgaben sollen in ihre Verantwortung fallen? ! Aufgabenspektrum
- Nach welchen Kriterien wähle ich die Prozessbegleitung aus? Wie sind meine Vorstellungen hinsichtlich eines geeigneten Persönlichkeits- und Kompetenzprofils? Welche Berufserfahrungen setze ich voraus? ! Qualifikation
- Welche Form der Besetzung (intern oder extern) verspricht die meisten Vorteile und welche Möglichkeiten der Besetzung habe ich? ! Rollenbesetzung
- Welche Bedingungen muss/kann ich schaffen, um den Prozess zu fördern? ! Arbeitsbedingungen
- Wie sorge ich für eine umfassende Auftragsklärung? ! Arbeitsgrundlagen

Auch wenn die Prozessbegleitung umfassende Kompetenzen mitbringt, benötigt sie insbesondere zu Anfang viel Unterstützung durch die Jugendamtsleitung, um ihre Aufgaben erfüllen zu können. Kommt die Prozessbegleitung von außen oder als neue/r Stelleninhaber_in hinzu, sollte ihr vor allem ausreichend Zeit eingeräumt werden, um sich in das komplexe Organisationssystem einzudenken. Informationen, die ihr – abhängig von ihrem Vorwissen – zugänglich gemacht werden sollten, umfassen etwa Grundkenntnisse zum Aufbau des betreffenden Jugendamts, zu relevanten Akteuren innerhalb und außerhalb des Jugendamts, ihren Zuständigkeiten und Aufgabenbereichen; Informationen über Aktivitäten und Gewohnheiten des Jugendamts und zu Arbeitsprozessen, die im Jugendamt laufen; aktuelles Wissen über politische Gegebenheiten in der Stadt, dem Bezirk oder dem Landkreis. Um die neuen Erkenntnisse reflektieren und Hypothesen bilden zu können, benötigt die/der Prozessbegleiter_in selbst Reflexionsräume für ihre/seine Arbeit, idealerweise durch Supervision oder auch kollegialen Austausch. Ist die Prozessbegleitung ein/e erfahrene/r Mitarbeiter_in, wird sich der Einarbeitungszeitraum verringern, aber auch dann wird sie sich erst in ihren neuen Aufgabenbereich einfinden müssen. Die Jugendamtsleitung unterstützt sie in dieser Zeit am besten, indem sie für sie erreichbar und ansprechbar ist. Um mit den Mitarbeitenden vertraut und von ihnen in ihrer Rolle akzeptiert zu werden, muss die Jugendamtsleitung ihr Zugänge zu wichtigen Gremien und externen Akteuren verschaffen und sie dort mit der entsprechenden Verbindlichkeit einführen. Die Verbindlichkeit der Jugendamtsleitung für den Prozess äußert sich u. a. darin, dass sie der Prozessbegleitung für ihre Arbeit Ressourcen zur Verfügung stellt, z. B. Mitarbeitende von ihrer Kernarbeit freistellt, so dass diese prozessrelevante Aufgaben übernehmen und an Veranstaltungen oder Reflexionsformaten teilnehmen können, aber auch in Form von Räumlichkeiten und Materialien.

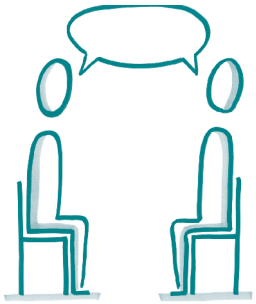
Rolle der Prozessbegleitung intern oder extern besetzen?

Die Prozessbegleitung ist ein unverzichtbarer, aber auch kostenintensiver Personalposten, für den es verschiedene Möglichkeiten der Besetzung gibt. Die Prozessbegleitung kann als Stelle ausgeschrieben und intern besetzt werden (entweder durch bereits erfahrenes Personal oder eine neue Kraft). Sie kann auch als Auftrag ausgeschrieben werden, der dann an eine externe Person vergeben wird, wofür sich ggf. auch Fördermittel akquirieren lassen. Beide Varianten unterscheiden sich bezüglich der Rolle der Prozessbegleitung nur graduell voneinander, bringen aber jeweils bestimmte Vor- und Nachteile mit sich.

	Intern	Extern
Vorteile	• Großes internes Organisationswissen • Geringe Einarbeitungszeit • Zugang zu Informationen • Geringere Kosten	• Neutralität, Blick von außen • Erhöht die Verbindlichkeit und Effizienz • Expert_innenwissen • Methodenwissen
Nachteile	• Fehlende Distanz, eingebunden in Organisationskultur, - struktur und -muster (‚Betriebsblindheit') • Fehlende Neutralität (Rollenkonflikte) • Ggf. geringe fachliche und Methodenexpertise	• Höhere Kosten • Intensive Einarbeitungszeit, um im System Jugendamt Fuß zu fassen • Nicht in Organisationsalltag eingebunden (Kommunikationserschwernis)

Kontraktgespräche[3]

Gemeinsame Arbeitsgrundlage schaffen



Wichtigste Grundlage für die Arbeit der Prozessbegleitung ist, dass zwischen beiden Seiten gut abgestimmt ist, welche Erwartungen sich an den/die andere(n) jeweils richten. Deshalb ist eine gründliche Auftragsklärung zu Beginn der gemeinsamen Arbeit unerlässlich. Noch vor Beginn der Zusammenarbeit sollten Jugendamtsleitung und Prozessbegleitung sich in Gesprächen über die Rahmenbedingungen der Prozessarbeit verständigen und die wichtigsten Eckpfeiler anschließend in einem schriftlichen Kontrakt festhalten. Im Sinne einer verbindlichen Arbeitsgrundlage sollten im Kontrakt grundlegende Aspekte wie Vertragspartner_innen und Ansprechpartner_innen, Gegenstand des Vertrags, zeitlicher Umfang der Tätigkeit, Vergütung, Verschwiegenheit und Transparenz sowie Beendigung des Vertragsverhältnisses enthalten sein. Es wird wahrscheinlich auch zu späteren Zeitpunkten wiederholt erforderlich sein, spezifische Verantwortlichkeiten und Aufgaben abzustimmen. Dies gewährleistet, dass der Kontrakt auch im weiteren Prozessverlauf für beide Seiten als hilfreiche Orientierung und Rückversicherung dienen kann.

Leistungen der Prozessbegleitung

- Welche Kompetenzen bringt die Prozessbegleitung für ihre Arbeit mit?
- Welches (geteilte) Verständnis besteht über ihre Rolle?
- Wofür übernimmt sie Mitverantwortung?

Ressourcen von Seiten des Jugendamtes

- Besteht die Bereitschaft, Mitarbeitende für die aktive Beteiligung am Veränderungsprozess freizustellen?

3 Basiert u. a. auf den von Walter Häfele 2015 herausgegeben Handbuch für Führungskräfte, Berater_innen und Projektleiter_innen (*OE-Prozesse initiieren und gestalten*).

- Welche Unterstützung bietet die Leitung für den Prozess (z. B. persönliche Ansprechbarkeit, Anwesenheit bei Koordinierungstreffen oder Veranstaltungen)?
- Welche finanziellen Ressourcen stehen für den Prozess zur Verfügung (etwa Vereinbarung des Honorars der Prozessbegleitung, Anschubfinanzierungen für kleinere Aktivitäten)?
- Welche Ressourcen werden der Prozessbegleitung zur Verfügung gestellt (etwa zur Einarbeitung, Weiterbildung, Vor- und Nachbereitung, Reflexion)?

Arbeitsweise

- Welchen Freiraum hat die Prozessbegleitung?
- Welche Meilensteine und Kommunikationsweisen dienen der weiteren Abstimmung des Vorgehens?
- Welches Prozessverständnis bringen Jugendamtsleitung und Prozessbegleitung jeweils mit und wie sollen Prozessabläufe gestaltet werden?

Prozessauftakt

Das Vorhaben in die Organisation tragen, Transparenz schaffen und Akzeptanz fördern

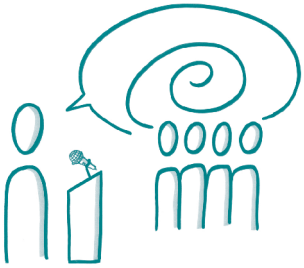
2

Um Akzeptanz und Unterstützung für die angestrebten Veränderungen zu fördern, ist es wichtig, dass die Leitung von Beginn an transparent über den Prozess kommuniziert. Informationen über prozessrelevante Debatten oder Rückkopplungen zum Stand der Aktivitäten an die gesamte Belegschaft tragen dazu bei, Misstrauen und Widerstände gegen die ungewohnte Vorgehensweise zu reduzieren. Transparenz bezieht sich außer auf das prozessuale Vorgehen auch auf die inhaltliche Ausrichtung. So ist es gerade in Anbetracht der unterschiedlichen Verwendungsweisen des Begriffs der *Interkulturellen Öffnung* wesentlich, das dem eigenen Prozess zugrunde liegende IKÖ-Verständnis mit den Führungskräften und Mitarbeitenden zu klären. Aber auch eine Sensibilisierung für die Relevanz der Thematik sollte prinzipiell alle erreichen: Verfügen Fach- und Führungskräfte nicht über hinreichende Einblicke in die spezifischen Probleme, die sich vielen Leistungsberechtigten im Umgang mit dem Jugendamt stellen, dann werden ihnen die Zielsetzungen Interkultureller Öffnung auch nicht notwendig erscheinen. Gerade in der Einstiegsphase ist es wichtig, Vertrauen aufzubauen und Zuversicht in den Prozess als gemeinsames Unterfangen zu signalisieren.

! Eine offene, klare und direkte Kommunikation stellt in dieser Phase eine wesentliche Bedingung für den Erfolg des Wandels dar.

Die erste zentrale Aktivität im Rahmen der diversitätsorientierten Öffnung ist die Einführung des Veränderungsprozesses auf Führungsebene. Die Implementierung der diversitätsorientierten IKÖ auf dieser Ebene ist ein wesentlicher Gelingensfaktor des Prozesses und muss als solcher strategisch durchdacht und gut vorbereitet werden. Ein wesentliches Ziel der Jugendamtsleitung muss es sein, die Führungsebene von Beginn an in den IKÖ-Prozess einzubeziehen und so für die angestrebten Veränderungen zu gewinnen. Denn dies ist die Voraussetzung dafür, dass die Führungskräfte sich mit dem Prozess identifizieren und möglichst viele von ihnen IKÖ aus eigener Motivation unterstützen, indem sie sich z. B. als Mitglieder der zu gründenden Koordinierungsgruppe engagieren oder sich an anderen Stellen für den Prozess einsetzen. Hierfür müssen sie nicht nur von den Inhalten und der Notwendigkeit des Prozesses überzeugt werden. Da mit dem Engagement in der Koordinierungsgruppe als einem dauerhaft angelegten Gremium zusätzliche Aufgaben verbunden sind, muss die Jugendamtsleitung auch über die Rahmenbedingung informieren, unter denen die KG arbeiten wird. Dabei sollte sie ihre Bereitschaft signalisieren, bei der Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen die Anliegen der KG-Mitglieder zu hören und einzubeziehen. Mit der Übertragung von Koordinierungsaufgaben kann die Jugendamtsleitung ihren Führungskräften attraktive Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung bieten, da sich in dem neuen Setting fachliche wie organisatorische Kompetenzen ausbauen lassen und

siehe *Koordinierungsgruppe*, S. 42ff.



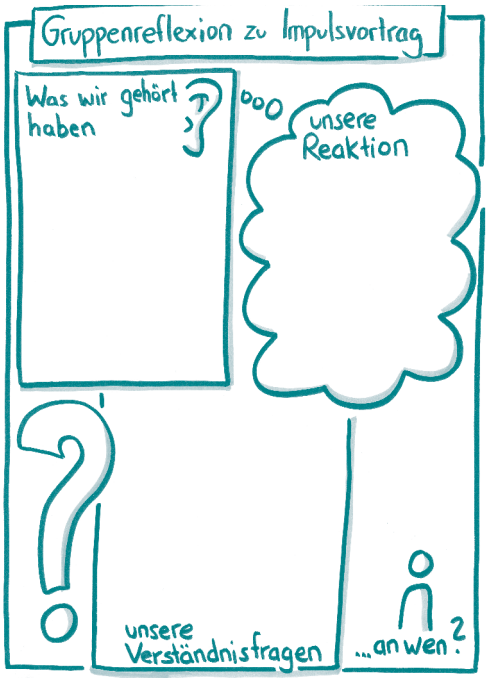
! Laut der Studie von Joshua Kwesi Aikins et al. 2018 (*Diversität in öffentlichen Einrichtungen in Berlin – Erfahrungen und Kompetenzen auf Führungsebene*) besteht eines der größten Hindernisse für die Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit darin, dass der Mangel an Vielfalt nicht als Problem wahrgenommen wird, dies sagten 57% der Befragten aus (ebd. S. 28).

! Führungskräfte sind per se wichtige Katalysatoren, die den Gesamtprozess wesentlich beschleunigen können, wenn sie IKÖ innerhalb ihrer Teams unterstützen und fördern.

neue Handlungsspielräume eröffnen. Außerdem werden die Mitglieder der Gruppe das eigene Aufgabenprofil dahingehend erweitern können, dass sie innovative Impulse einbringen und in hohem Maße auf strukturelle und kulturelle Veränderungen innerhalb der eigenen Organisation hinwirken können.

Entscheidend ist, dass die Führungskräfte frühzeitig und ausführlich über den bevorstehenden IKÖ-Prozess informiert werden, also über seine Implikationen und die mit ihm angestrebten Mehrwerte für die Organisation, Nutzer_innen und Mitarbeiter_innen. Führungskräfte müssen sich produktiv damit auseinandersetzen können und dabei auch in Entscheidungen über die Richtung und Umsetzung des Prozesses eingebunden werden, da von ihnen wichtige Impulse für den Veränderungsprozess ausgehen können. Entsprechende Informationen werden Führungskräften dabei helfen, die nötige Sicherheit zu bekommen, um sich in einen unbekannten Prozess zu begeben. Hierbei ist zu beachten, dass es trotz einer strategisch durchdachten Vermittlung von Informationen zu Verständnisproblemen und Fehlinterpretationen kommen kann. Folglich braucht es Raum für einen offenen und bedacht moderierten Austausch über Beweggründe und Notwendigkeiten für den Veränderungsprozess, in dem auch Platz für Bedenken, Widerspruch und Rückfragen ist. So kann gewährleistet werden, dass Missverständnisse, Anliegen, Erwartungen, Befürchtungen und Funktion der Führungskräfte innerhalb des IKÖ-Prozesses ausreichend geklärt werden.

Zeitnah nachdem die Führungsebene in das Vorhaben eingeweiht wurde, sollte dieses auch den Mitarbeiter_innen an der Basis angekündigt werden. Zeichnet sich ab, dass aus organisatorischen Gründen kein persönliches Gespräch hierzu zustande kommt, sollte die Jugendamtsleitung dafür Sorge tragen, die Mitarbeitenden durch einen Infobrief o. Ä. über die wichtigsten Punkte in Kenntnis zu setzen. Auf diese Weise können allzu große Unruhe und Verunsicherungen vermieden werden. Im Optimalfall führen Vorgesetzte ihre Mitarbeitenden persönlich in den Prozess ein, um Austausch und Rückfragen zu ermöglichen (etwa im Rahmen einer regulären Teambesprechung). Wichtig ist, dass die Führungskräfte sich hier bereits handlungssicher genug fühlen, um auf Nachfragen einzelner Mitarbeiter_innen adäquate Antworten geben zu können. Empfehlenswert ist außerdem, dass eine solche Einführung von der Jugendamtsleitung begleitet wird. So wird der Bedeutung des Vorhabens Nachdruck verliehen und auf Führungsebene inhaltliche Geschlossenheit demonstriert. Auch kann die Jugendamtsleitung so Führungskräften den Rücken stärken, die selbst noch nicht ausreichend vertraut mit der Thematik sind. Es ist darüber hinaus ratsam, dass sich die Prozessbegleitung an der Einführung der Mitarbeiter_innen in das Vorhaben beteiligt, und zwar aus zweierlei Gründen: Zum einen können sich die Beteiligten so gegenseitig kennenlernen, zum anderen gewinnt die Prozessbegleitung einen Einblick in die Organisation.



Kick-off-Meeting

Den Auftakt gut platzieren, Belegschaft umfassend und ansprechend informieren

Bei einer Auftaktveranstaltung soll grob definiert werden, unter welchen Bedingungen IKÖ stattfinden soll, so dass die Mitarbeiter_innen und Führungskräfte die Stoßrichtung der bevorstehenden Veränderungen einschätzen können. Die Auswahl und Darstellungsform der Inhalte des *Kick-off-Meetings* sollte sich daher nach deren Wissens- und Orientierungsbedarf richten.

Um die Belegschaft als motivierte Unterstützer_innen des IKÖ-Prozesses zu gewinnen, ist es wichtig, den bestehenden Veränderungsbedarf plausibel zu machen. Hierfür sollten Vorüberlegungen rekapituliert werden, die Diversity-Strategien an diesem Jugendamt erforderlich erscheinen ließen. Am besten geschieht dies in Form einer möglichst ausführlichen und wertungsfreien Darstellung der Faktoren und Beobachtungen, die den angestrebten Organisationswandel ausgelöst haben.

Es sollten Bezüge zur alltäglichen Praxis der Fach- und Führungskräfte hergestellt werden, so dass für diese ersichtlich wird, worin der Mehrwert für sie selbst und für ihre Organisation besteht. Idealerweise kann so erreicht werden, dass die Mitarbeitenden nicht nur eine bessere inhaltliche Vorstellung von IKÖ gewinnen, sondern auch neugierig auf deren Umsetzung in ihrem Amt werden und sich hierfür engagieren. Der diversitätsorientierte Öffnungsprozess möchte insgesamt auf eine partizipativere Organisationskultur hinwirken; dies sollte bereits im Rahmen des *Kick-Off-Meetings* deutlich gemacht werden. Der Belegschaft muss vermittelt werden, inwiefern eine partizipative Prozessgestaltung eine Voraussetzung für mehr Nutzer_innenorientierung ist.

Es sollte bereits bei dieser Gelegenheit kommuniziert werden, dass IKÖ kein abzuschließendes Projekt ist – auch, wenn kurz- und mittelfristig bereits bedeutende und nachhaltig wirksame positive Veränderungen erwartet werden können. Vielmehr besteht der Organisationsentwicklungsprozess aus einer Abfolge zahlloser Einzelprozesse, und erfordert es, wechselnde externe Anforderungen (z. B. gesellschaftliche Veränderungen) und interne Handlungsbedingungen (z. B. Neuanstellungen) kontinuierlich in den Prozess zu integrieren.

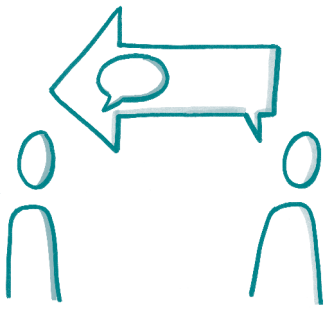
Im Verlauf des Prozesses können Rollen und Rollenkonstellationen neu entstehen und sich verändern – gerade deshalb ist eine gründliche Rollenklärung unter den relevant in den Prozess eingebundenen Akteuren unerlässlich. Während der Auftaktveranstaltung sollte sehr deutlich gemacht werden, dass der Veränderungsprozess das Engagement möglichst Vieler erfordert und ein Gelingen der diversitätsorientierten Öffnung der Unterstützung von Mitarbeitenden und Führungskräften bedarf. Es sollten Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie diese sich tatkräftig in den Prozess einbringen können (etwa als Mitglieder der Koordinierungsgruppe oder Teilnehmer_innen von Planungsworkshops) und welche individuellen Beiträge sie leisten können, um den Prozess voranzubringen (etwa als engagierte Verfechter_innen von IKÖ in ihren Teams). Erfahrungsgemäß lassen sich die Organisationsangehörigen in den Prozess einbinden und für diesen motivieren, wenn Gestaltungsmöglichkeiten der eigenen Arbeit und des organisationalen Umfelds eröffnet werden. Dass der Wunsch nach Partizipation kein bloßes Lippenbekenntnis ist, sollte bereits durch die Ausführungen im *Kick-off-Meeting* deutlich werden. Damit die Fach- und Führungskräfte sich im weiteren Verlauf auf neue, partizipative Formate einlassen können, müssen sie zunächst Klarheit darüber haben, welche an sie gerichteten Erwartungen mit IKÖ verbunden sind und wer im IKÖ-Prozess welche Rolle und welche Verantwortung innehat.

! Veränderungsbedarf

- Barrieren, die bestimmten Nutzer_innen den Zugang zu Leistungen und Unterstützung erschweren (z. B. eine schwer verständliche Ansprache)
- Auswirkungen dieser Barrieren auf die Leistungsberechtigten (z. B. erschwerter Zugang zu bedarfsgerechten Hilfen)
- Auswirkungen auf die Organisation (z. B. ineffektive Ressourcenallokation)
- Auswirkungen auf die Mitarbeiter_innen/Führungskräfte (z. B erhöhte Arbeitsbelastung)

Zentrale Fragestellungen, auf die beim *Kick-off-Meeting* eingegangen werden sollte:

- Woraus ergibt sich die Notwendigkeit des IKÖ-Prozesses im Jugendamt, wodurch ist das Vorhaben begründet?
- Welches sind die (vorerst noch groben und erst im späteren Planungsverlauf genauer zu spezifizierenden) Ziele und Visionen des IKÖ-Prozesses?
- Was sind die zentralen konzeptionellen Herangehensweisen (z. B. Handlungsorientierung, Prozessorientierung etc.), Absichten und Leitideen (z. B. Entwicklung und Umsetzung diversitätsorientierter Standards) des angestrebten IKÖ-Prozesses?
- Welche Handlungsansätze können exemplarisch genannt werden?
- Wer sind die Zielgruppen der geplanten Veränderung?



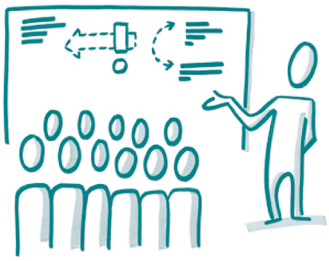
- Wer soll von der Veränderung profitieren?
- Wer sind die für den IKÖ-Prozess relevanten Akteure innerhalb und außerhalb des Jugendamts?
- Welche Ressourcen können unter welchen Voraussetzungen für den Prozess zur Verfügung gestellt werden (z. B. für Personal, Sachkosten, Kosten für Öffentlichkeitsarbeit, Räumlichkeiten, Honorarmittel)?
- Auf welchen Zeitrahmen soll sich der Veränderungsprozess beziehen?
- Wie soll die Struktur der Prozesskoordination (inkl. Koordinierungsgruppe, Gremien) aussehen? Wer ist auf welchen Ebenen, mit welchem Mandat und in welcher Rolle in Entscheidungsprozesse involviert?
- Welche Beteiligungsmöglichkeiten und -erwartungen gibt es? Welchen Verantwortungs- und Entscheidungsspielraum sollen Prozessbegleitung und Koordinierungsgruppe haben? Welchen die Mitarbeiter_innen und Führungskräfte?

Wichtiger Bestandteil der Vorüberlegungen zur Auftaktveranstaltung sollte auch sein, darüber nachzudenken, in welcher Form die Informationen ansprechend und möglichst leicht zugänglich vermittelt werden können und welche Anknüpfungspunkte zwischen den zu vermittelnden Inhalten und individuellen Erfahrungen und Wissensbeständen hergestellt werden können. Sie sollten interessant und nachvollziehbar dargestellt und möglichst klar und zusammenhängend strukturiert sein. Um zudem unterschiedlichen Lerntypen gerecht zu werden, ist es sinnvoll, die Inhalte über verschiedene Wahrnehmungs- und Sinnesebenen zugänglich zu machen. Die Vorüberlegungen sollten sich dabei nicht allein auf die Informationsvermittlung beschränken, sondern auch und insbesondere Möglichkeiten der Partizipation mit einbeziehen. Für die gemeinsam mit der Prozessbegleitung erfolgende Auswahl geeigneter Methoden und Informationen kann die Jugendamtsleitung neben der Prozessbegleitung auch andere Expert_innen sowie Handreichungen wie die hier vorliegende und weitere Quellen heranziehen.

Beispiele methodischer Herangehensweisen wären etwa:

- die visuelle Darstellung oder Begleitung von Inhalten, z. B. in Form von vorbereiteten Flipcharts, Ausdrucken oder Projektionen der Schaubilder aus diesem Handbuch,
- der Einsatz von Audiodateien oder Filmclips, z. B. eines Erklärfilms,
- Methoden mit einem körperlichen Erlebnis, z. B. der Positionierung im Raum wie bei der 4-Ecken-Diskussion,
- interaktive und partizipative Methoden, z. B. Gruppenreflexion zu Impulsvorträgen der Jugendamtsleitung oder individuellem Feedback wie bei der Zielscheibe,
- ein PowerPoint-Vortrag mit Stichpunkten oder Statistiken zu Barrieren in der Kinder- und Jugendhilfe,
- kurze Texte und Textausschnitte zum Lesen und Unterstreichen, z. B. Kopien aus dieser Handreichung,
- ein mündliches, visuell gestütztes Referat, z. B. über die konzeptionellen Grundlagen von IKÖ,
- die Verwendung verschiedener Darstellungs- und Vermittlungsformen, z. B. anschaulicher Beispiele, Bezüge zu aktuellen Debatten oder zum Erfahrungswissen der Beteiligten oder die Herausarbeitung von Widersprüchen und ‚Knackpunkten'.

Der Erklärfilm *Interkulturelle Öffnung der Jugendhilfe* findet sich unter bildungsteam.de/interkoe/#film.

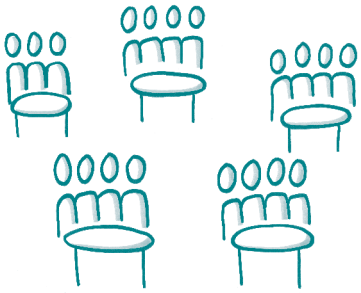


Geeignete Settings auf Führungsebene

Die Einführung der Führungskräfte in den IKÖ-Prozess bedarf geeigneter Settings. Diese sollten so ausgewählt werden, dass alle Führungsebenen erreicht werden können. Hierzu zählen Führungskräfte mit und ohne Personalverantwortung, da auch andere Leitungsbereiche – z. B. die Qualitätssteuerung – im Gesamtprozess eine bedeutende Rolle spielen. Entscheidend ist es, die Settings so zu gestalten, dass neben der Informationsvermittlung auch weitere Klärungsprozesse und ein Austausch unter den Beteiligten stattfinden können. Sehr gut eignen sich zeitlich längere Formate, wie ein oder mehrere Klausurtage, alternativ können mehrere zeitnah aufeinanderfolgende kürzere Termine angesetzt werden. Auch bereits etablierte, regelmäßig stattfindende Termine wie Leitungstreffen oder interne Fortbildungstage können für die interne Information, Abstimmung und Fortbildung bezüglich des Veränderungsvorhabens genutzt werden. Hierbei

kann von Vorteil sein, dass auf diese Weise Mehrbelastungen durch zusätzliche Termine für die Führungskräfte vermieden werden. Beispiele für die Vielzahl der in Jugendämtern etablierten Besprechungsformate auf Führungsebene, die zur Einführung in den Prozess und zur weiterführenden inhaltlichen Auseinandersetzung als geeignet erwiesen haben, sind (große) Leitungsrunden, Regionalleiterkonferenzen, Steuerungsrunden von Leitungsrunde und Fachteam, die Treffen der Koordinator_innen mit und ohne Fachsteuerung sowie kleine und große Fachrunden.

Das ganze System in einen Raum bringen?



Idealerweise wird für den gemeinsamen Auftakt eine Großveranstaltung durchgeführt. Sollte dies nicht zu realisieren sein, sind aber auch kleinere Formate denkbar, für die reguläre Besprechungsstrukturen einzelner Teams oder Bereiche genutzt werden können. Wenn das ganze System in einen Raum gebracht wird, alle (intern und ggf. auch extern) vom Veränderungsprozess Betroffenen zusammenkommen und ins gemeinsame Arbeiten einsteigen, besteht eine große Chance, die Akteure von Betroffenen zu Beteiligten des Prozesses zu machen. Hieraus können starke Impulse entstehen und gerade auch viel Energie ‚von unten' in den Prozess einfließen, wenn die Veranstaltung entsprechend konzipiert ist.

Ausschlaggebend ist hierfür zunächst die Frage, zu welchem Zeitpunkt eine solche Großgruppenveranstaltung angesetzt wird. Verschiedene Modelle bieten unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten. Wird die Auftaktveranstaltung relativ früh im Prozess durchgeführt, können Mitarbeitende stärker in die Vorüberlegungen einbezogen werden, was die Transparenz erhöht und das Verständnis für die Veränderungsnotwendigkeit fördert. Gegebenenfalls können Mitarbeitende so auch schon erste anfallende Aufgaben übernehmen oder sich in den entstehenden IKÖ-Gremien engagieren. Andererseits ist es schwierig, eine solche Großgruppenveranstaltung ohne ein bereits bestehendes Prozessmanagement zu organisieren. Um mehr zu bieten als über den Prozess zu informieren, müssen Ressourcen in die entsprechende Vorarbeit gesteckt werden. Ist die Veranstaltung methodisch und inhaltlich nicht gut vorbereitet, besteht die Gefahr, dass Mitarbeitende dort lediglich ‚ihre Zeit absitzen' und in Folge auch wenig motiviert für den Prozess sind. Deshalb ist es wichtig, aktive Formen der Beteiligung und eine Auflockerung gegenüber den gewohnten Arbeitsstrukturen anzubieten und die Zusammenkunft gezielt dafür zu nutzen, bereits erste Arbeitsschritte gemeinsam zu unternehmen. Für die Teilnehmenden muss ersichtlich werden, welchen Mehrwert die Veranstaltung ebenso wie der Veränderungsprozess für sie mit sich bringt. Wird der Rahmen genutzt, um individuelle Erfahrungen auszutauschen, in erste Reflexionsprozesse einzusteigen und Mitgestaltungsmöglichkeiten für die Ausrichtung von IKÖ zu eröffnen, kann die Veranstaltung für die Teilnehmenden mit einem ermächtigenden Gefühl verbunden sein und wird im Idealfall zu einem Ereignis, dass bereits auf eine neue Lernkultur verweist. Motivierend wirkt auch eine Bestandsaufnahme das, was bereits im Themenfeld IKÖ erreicht wurde und welche Schritte schon unternommen wurden. Neben der zeitlichen Verortung im Prozessverlauf (und damit in Zusammenhang stehend), ist es wichtig zu klären, wer an der Veranstaltung teilnehmen soll und welche Bedingungen hierfür geschaffen werden. Stellt die Jugendamtsleitung alle Mitarbeitenden frei? Wird die Teilnahme verpflichtend gemacht? Und welche externen Akteure werden eventuell eingeladen? Soll die Veranstaltung einen Vernetzungscharakter haben und wären dann freie Träger oder auch weitere Stakeholder wie Selbstorganisationen von durch Diskriminierung betroffenen Menschen einzubeziehen?

Aktuelle und bewährte Konzepte zur Gestaltung und Moderation von Großgruppenveranstaltungen finden sich in der Publikation *Wegweiser*, herausgegeben von der *Bundeszentrale für politische Bildung*.

Teilhabegerechtigkeit und Chancengleichheit als Auftrag der Kinder- und Jugendhilfe

Veränderungsnotwendigkeit rechtlich fundiert argumentieren

Allen Menschen gleichberechtigten Zugang zu allen Lebensbereichen zu ermöglichen, gehört zu einem modernen Grundverständnis von Demokratie. Das *Grundgesetz* verpflichtet daher zu besonderen Unterstützungsmaßnahmen; vor allem dann, wenn sich soziale Ungleichheit zu struktureller Benachteiligung verdichtet. Ziel dieser Aktivitäten ist die Schaffung von Chancengerechtigkeit.

Schon in der *Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte*, die 1948 von den Vereinten Nationen verkündet wurde, werden das *Recht auf soziale Sicherheit* (Art. 22) sowie das *Recht auf kulturelle Teilhabe* (Art. 27) als allgemeine, jedem Menschen gleichermaßen zustehende Menschenrechte postuliert. Danach soll jeder Mensch „in den Genuss der wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechte [...] gelangen, die für seine Würde und die freie Entwicklung seiner Persönlichkeit unentbehrlich sind", und frei „am kulturellen Leben der Gemeinschaft" teilhaben können.

Im *Internationalen Pakt über wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte* von 1966 wurden diese grundlegenden Menschenrechte völkerrechtlich verbindlich bestätigt und später auch in einzelnen internationalen Übereinkommen für besonders schutzbedürftige Gruppen und deren Lebenslagen ausdifferenziert. So verbietet z. B. die *UN-Anti-Rassismus-Konvention* jede Ungleichbehandlung aufgrund der ‚Rasse' beim Zugang zum öffentlichen Dienst und bei der Ausübung der wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechte (Art. 5).

! Die Verwendung des Begriffs ‚Rasse' in UN-Konvention und deutschen Gesetzen schreibt rassistische Denkweisen fort. Selbstorganisationen und andere Akteure wie das Deutsche Institut für Menschenrechte oder die Antidiskriminierungsstelle des Bundes fordern deshalb, den Begriff durch z. B. ‚rassistische Diskriminierung' zu ersetzen.

Die *UN-Kinderrechtskonvention* konkretisiert die *Beteiligungsrechte von Kindern* (Art. 12) sowie ihr *Recht auf soziale Sicherheit* (Art. 26), *angemessene Lebensbedingungen* (Art. 27), *Bildung* (Art. 28) und *kulturelle Teilhabe* (Art. 31). In seiner *Allgemeinen Bemerkung* Nr. 12 (CRC/C/GC/12, 1. Juli 2009) fordert der UN-Fachausschuss für Kinderrechte dementsprechend umfassende Partizipations- und Teilhaberechte für alle Kinder und Jugendlichen.

Auf politischer Ebene wird der Auftrag zur Herstellung von Teilhabegerechtigkeit durch die Weiterentwicklung und gesetzliche Verankerung von entsprechenden Strategien vorangebracht. Als wesentliche Strategie in Bezug auf Menschen mit eigener oder familiärer Migrationsgeschichte hat sich Interkulturelle Öffnung durchgesetzt. Im *Nationalen Integrationsplan der Bundesregierung* von 2007 wurde Interkulturelle Öffnung als politisch gewollte Strategie eingeführt. Als Ziele der Interkulturellen Öffnung der Verwaltung wurde angeführt, mehr Menschen mit Migrationshintergrund einzustellen sowie das Personal im Bereich Interkulturelle Kompetenz zu schulen. Aktuell hat die Bundesregierung die Förderung der Interkulturellen Öffnung der Verwaltung sowie den Abbau von möglichen Zugangsbarrieren und die gleiche Teilhabe aller erneut zu einem zentralen Ziel staatlichen Handelns auf allen Ebenen erklärt. Auch in vier Bundesländern gibt es mittlerweile Integrationsgesetze (Baden-Württemberg, Bayern, Berlin und Nordrhein-Westfalen), die die Grundsätze und Rahmenbedingungen von Integrationspolitik festschreiben und in Institutionen, Strukturen und Verfahren verankern. So heißt es bspw. bei dem bereits 2010 verabschiedeten *Partizipations- und Integrationsgesetz des Landes Berlin* in § 4 (*Gleichberechtigte Teilhabe* und *interkulturelle Öffnung*), dass alle relevanten öffentlichen Einrichtungen die Aufgabe haben, für gleichberechtigte Teilhabe und Interkulturelle Öffnung zu sorgen, die Vielschichtigkeit der Einwanderungsgesellschaft zu berücksichtigen und ihre Aufgabenwahrnehmung bedarfs- und zielgruppengerecht auszurichten.

Der Anspruch auf Teilhabegerechtigkeit ist auch im Achten *Sozialgesetzbuch* (SGB VIII), dem Kern des deutschen Kinder- und Jugendhilferechts, rechtlich bindend verankert. Hier greift im Rahmen der *allgemeinen Regelungen* (§ 33c SGB I) ein besonderes *Benachteiligungsverbot*, wonach bei der Inanspruchnahme sozialer Rechte niemand aus Gründen der ‚Rasse', der ethnischen Herkunft oder einer Behinderung benachteiligt werden darf. Den zentralen Auftrag der Kinder- und Jugendhilfe formuliert § 1 des SGB VIII, der u. a. darin besteht, „Benachteiligungen zu vermeiden und abzubauen" (§ 1 Abs. 3 SGB VIII). Die KJH hat gemäß der gesetzlichen Verpflichtung dafür Sorge zu tragen, dass bei der Ausgestaltung von Leistungen und der Erfüllung von Angeboten die Grundrichtung der Erziehung durch die Sorgeberechtigten beachtet wird (vgl. § 9 Abs. 1 SGB VIII), wobei „die jeweiligen besonderen sozialen und kulturellen Bedürfnisse und Eigenarten junger Menschen und ihrer Familien" (§ 9 Abs. 2 SGB VIII) sowie „die unterschiedlichen Lebenslagen von Mädchen und Jungen" (§ 9 Abs. 3 SGB VIII) berücksichtigt werden sollen.

4-Ecken-Diskussion[4]

Ausgangspositionen sichtbar machen und Gelegenheit für Rückfragen bieten

Die *4-Ecken-Diskussion* ist eine den Raum einbeziehende Positionierungsmethode, die den inhaltlichen Einstieg in IKÖ fördert. Insbesondere ermöglicht sie, Vorkenntnisse sichtbar zu machen und zu strukturieren sowie nützliche Erkenntnisse für die Planung weiterer Informations- und Fortbildungsaktivitäten zu gewinnen. Die Methode kann zudem einen strukturierten inhaltlichen Austausch zwischen den Beteiligten anregen. Jugendamtsleitung und Prozessbegleitung können auf unkomplizierte Weise prozessrelevante Vorkenntnisse der Fach- oder Führungskräfte sichtbar machen sowie die unter den Beteiligten bestehenden, sich möglicherweise unterscheidenden Haltungen zum Thema besser kennenlernen. Dabei können sie auch wichtige Hinweise zu vielleicht bestehenden Vorbehalten oder zu erwartenden Widerständen erhalten, die dann in den weiteren Prozessverlauf einbezogen werden können. Der Vorteil des unmittelbaren Austausches besteht darin, dass auch Fragestellungen beantwortet werden können, die aus der Diskussion heraus entstehen. Wie auch bei der Gestaltung des Gesamtprozesses ist bei der *4-Ecken-Diskussion* zu beachten, dass unterschiedliche Kenntnisstände Wissenshierarchien begründen können. Diesem Sachverhalt kann durch eine umsichtige Moderation der Methode entgegengewirkt werden.

Auswahl möglicher Fragestellungen mit jeweils vier Antwortmöglichkeiten, zu denen sich die Teilnehmer_innen in den vier Ecken des Raumes positionieren:

Wo ordnen Sie sich zu, wenn Sie diversitätsorientierte Interkulturelle Öffnung hören?

- Ich habe keine Vorstellung, was damit gemeint ist.
- Ich habe schon mal davon gehört.
- Ich fühle mich gut informiert.
- Ich habe eigene Erfahrungen.

Wie möchten Sie sich an dem Öffnungsprozess beteiligen?

- Ich weiß noch nicht, ob ich mich beteiligen möchte.
- Ich habe noch keine Vorstellungen, wie genau ich mich beteiligen möchte.
- Ich habe erste Ideen.
- Ich bin bereits aktiv.

Wie schätzen Sie zum jetzigen Zeitpunkt die Chancen für ein Gelingen des IKÖ-Prozesses in Ihrer Organisation ein?

- Ich kann das nicht einschätzen.
- Ich bin eher skeptisch.
- Ich kann mir gut vorstellen, dass die Öffnung gelingt.
- Ich bin vom Gelingen des Organisationswandels überzeugt.

Für wie notwendig halten Sie es, dass Ihre Organisation sich diversitätsorientiert öffnet?

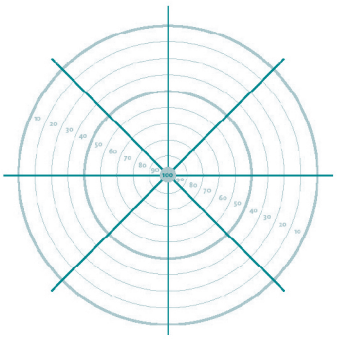
- Ich kann das nicht einschätzen
- Ich sehe keinen Handlungsbedarf
- Einige Veränderungen wären sinnvoll
- Es besteht großer Handlungsbedarf

4 In Anlehnung an die Methode *Soziometrische Aufstellung* von Sabine Handschuck und Hubertus Schröer 2012 (*Interkulturelle Orientierung und Öffnung*).

Zielscheibe

Mitarbeiter_innen-Feedback bezogen auf Einstellungen zum diversitätsorientierten Veränderungsprozess visualisieren und diskutieren

Zielscheibe (KV Nr. 1)



Mit der Methode *Zielscheibe* können die Mitarbeitenden darstellen, wie sie zu den angestrebten Veränderungen im Jugendamt stehen, indem sie individuell verschiedene Aspekte der Auftaktveranstaltung bewerten. Dies können u. a. folgende sein: Verständlichkeit der Inhalte, Menge der neuen Informationen, Einschätzung der Relevanz des Themas, Verknüpfung der Inhalte mit den eigenen Arbeitsfeldern, interessante Handlungsansätze, Motivation, Stimmung oder spezifische Input-Inhalte.

Die Bewertung erfolgt mittels einer ausgedruckten oder aufgemalten und an der Wand befestigten Zielscheibe, auf der die Aspekte eingetragen sind, nach folgendem Bewertungsprinzip: Die vom Rand zur Mitte hin aufsteigenden Punkthöhen entsprechen der Spannbreite der Bewertungen von ‚wenig zufrieden' (10 Punkte) bis ‚sehr zufrieden' (100 Punkte). Je näher am Zentrum ein Punkt gesetzt wird, desto mehr Zustimmung bzw. Zufriedenheit drückt sich darin aus. Zu jedem Aspekt stellt die Moderation eine konkrete Leitfrage, woraufhin die Teilnehmenden nacheinander ihre Einschätzungen hierzu mit einem Marker oder Klebepunkt auf der Zielscheibe markieren. Abschließend wird den Anwesenden die Gelegenheit gegeben, sich einen individuellen Eindruck vom Ergebnis zu machen, bevor es dann in der Gesamtgruppe besprochen wird. Während des Austausches im Plenum wird auch transparent, welche Einstellungen zu Diversity unter den Mitarbeitenden kursieren.

3 Prozessmanagement

IKÖ-Koordinierungsgruppe gründen, tragfähige Verantwortungsstruktur aufbauen

Als Grundlage für eine tragfähige IKÖ-Koordinierungs- und Führungsstruktur braucht die Jugendamtsleitung neben der Prozessbegleitung ein Mitarbeiter_innen-Gremium mit großen organisationsinternen Wissensbeständen und Entscheidungsbefugnissen an ihrer Seite. Diese sogenannte *Koordinierungsgruppe (KG)* fungiert als zentrale Entscheidungsinstanz und als Schnittstelle aller entwicklungs- und veränderungsrelevanten Aktivitäten im Prozess der Interkulturellen Öffnung. Ihr ‚Kerngeschäft' besteht im kooperativen Auf- und Ausbau einer tragfähigen IKÖ-Prozessstruktur, in der Prozesskoordinierung und -verstetigung, dem Wissens- bzw. Kompetenztransfer sowie der Qualitätsentwicklung und -sicherung. Die Koordinierungsgruppe soll einen an den Prinzipien der diversitätsorientierten Interkulturellen Öffnung ausgerichteten Prozess gewährleisten. Sie ist engste Kooperationspartnerin der Jugendamtsleitung und deren bedeutendste Beratungs- und Unterstützungsinstanz bei der prozess- und ressourcenorientierten Umsetzung sowie der strategischen und operativen Qualitätssicherung von IKÖ.

Entsprechend komplex ist das Aufgabenspektrum der Koordinierungsgruppe. Von ihr gehen zahlreiche Aktivitäten aus und die für die Arbeit in der KG erforderlichen Kompetenzen sind vielfältig. Jedoch wird nicht vorausgesetzt, dass Mitarbeitende diese Kompetenzen und das Wissen schon mitbringen. Vielmehr sollte die Koordinierungsgruppe zunächst vor allem als Lernfeld betrachtet werden, in dem die jeweiligen Kompetenzen erworben werden. Als Prozessmanagement verantwortet die KG die Gesamtkoordination des Prozesses, z. B. indem sie Leitziele formuliert, Schnittstellen zwischen der Organisationsstruktur und den Strukturen des IKÖ-Prozesses aufzeigt, alle laufenden Projekte und prozessrelevante Informationen erfasst, bündelt und mit dem IKÖ-Prozess in Einklang bringt sowie sämtliche anfallenden Aktivitäten aufeinander abstimmt und darüber Auskunft gibt. Denn zu den Aufgaben der KG zählt auch (und nicht zuletzt) die

Koordination des Informationsaustausches zwischen den einzelnen Akteursgruppen und der Jugendamtsleitung sowie die Vermittlung zwischen kontroversen Sichtweisen und Interessen verschiedener Akteure und Hierarchieebenen innerhalb der Organisation. Darüber hinaus ist die Koordinierungsgruppe verantwortlich für die prozessorientierte Aufbau- und Ablauforganisation, d. h. die Identifikation, Beschreibung und Steuerung von Organisationsprozessen. Die KG terminiert anfallende Aufgaben und delegiert diese an Mitarbeiter_innen oder Externe. Dabei übt sie die Funktion aus, die Aktivitäten zu koordinieren und die zuständigen Personen anzuleiten. Sie weist die hierfür erforderlichen Ressourcen zu und überprüft deren Verwendung und sorgt auch für die Erweiterung des Ressourcenpools (z. B. durch den Aufbau von Kooperationen oder durch Finanzmittel- und Expert_innenakquise). Bei all diesen Tätigkeiten kommt der KG gemeinsam mit der Jugendamtsleitung auch die Aufgabe zu, für Akzeptanz und Unterstützung der IKÖ-Veränderungen zu werben, zur Mitarbeit anzuregen, Beteiligungsmöglichkeiten zu schaffen, Stimmungen und Diskussionen in der Organisation aufzugreifen und Foren zu deren Reflexion zu schaffen. Als eine den Veränderungsprozess kritisch-konstruktiv beobachtende Instanz ist sie außerdem dafür zuständig, bei Abweichung von vereinbarten Zielen oder veränderten Bedarfen nachzusteuern.

Besetzung der Koordinierungsgruppe

Perspektivenvielfalt und Führungskompetenz zusammenbringen, weitsichtig und durchsetzungsstark als Prozessmanagement agieren

Die Jugendamtsleitung ruft die Koordinierungsgruppe nicht nur ins Leben, sondern verantwortet auch die Entscheidung über ihre Besetzung. Um sich eine gute Entscheidungsgrundlage verschaffen und gegenüber der Belegschaft die Notwendigkeit eines solchen Gremiums gut darstellen zu können, sollte sich die Jugendamtsleitung vor der Neugründung einer Koordinierungsgruppe mit folgenden Fragen auseinandersetzen:

- Nach welchen Kriterien wähle ich die Mitglieder für die KG aus? Was halte ich für ein geeignetes Persönlichkeits- und Kompetenzprofil? Welche Aspekte bei der Gruppenzusammensetzung sind zwingend zu berücksichtigen, welche sind für mich relevant, welche prioritär? Welche partizipativen Auswahlmöglichkeiten möchte ich bei meiner Entscheidungsfindung einbeziehen? ! Rollenbesetzung
- Wie können Führungskräfte für ein Engagement in der KG gewonnen und begeistert werden? Welchen Beitrag kann/muss ich leisten, um das Engagement der KG-Verantwortlichen zu ermöglichen und zu fördern? ! Engagement
- Was ist die Funktion der KG? Welche Aufgaben sollen in ihre Verantwortung fallen? ! Aufgabenspektrum
- Unter welchen strukturellen Voraussetzungen soll die KG arbeiten? Welche Arbeitsbedingungen braucht sie, um funktionsfähig zu sein und wirksam agieren zu können? Wie stelle ich mir die Zusammenarbeit mit der KG vor? Was erwarte ich von den KG-Mitgliedern, was können sie von mir erwarten? Welches Verständnis von Verantwortungsübertragung und -übernahme habe ich? ! Arbeitsbedingungen

Optimal ist eine Besetzung des Prozessmanagements mit zumindest neun Personen, inklusive Jugendamtsleitung, wobei eine heterogene Zusammensetzung (bezogen auf Persönlichkeitsmerkmale und die Rollen innerhalb der Organisation) angestrebt werden sollte, um auch hier bereits Diversität vorleben zu können. Die Koordinierungsgruppe kann dann durchsetzungsstark und weitsichtig agieren, wenn sie maßgeblich aus Personen mit Entscheidungskompetenzen und vertieften Einsichten in das Organisationsgeschehen zusammengesetzt ist. Empfehlenswert ist folglich, dass sich das Prozessmanagement möglichst aus Führungskräften zusammensetzt und dadurch optimalerweise auch Perspektiven verschiedener Abteilungen vertreten sind. Als sehr hilfreich wird sich erweisen, wenn Funktionsträger_innen wie der/die Diversity-Beauftragte oder Vertreter_innen des Qualitätsmanagements in die KG berufen werden, da sich so fehleranfällige Schnittstellen verringern, im Widerspruch stehende Strategien vermeiden und Synergien herstellen lassen.

Über die Stammbesetzung hinaus kann das IKÖ-Prozessmanagement bei gegebenem Anlass (temporär) erweitert werden, etwa indem Stakeholder (z. B. aus der Personal- oder

Bezirksverwaltung oder aus Minderheitenselbstorganisationen) oder Expert_innen (z. B. Fortbildner_innen) zu einzelnen KG-Sitzungen eingeladen werden. Wenn im weiteren Prozessverlauf engagierte Mitarbeiter_innen an einer Mitwirkung in der Gruppe interessiert sind und ihre Mitgliedschaft organisatorisch realisierbar ist, können diese auch fest in die KG aufgenommen werden.

Gründungsphase

Aufgaben und Rollen klären, Sitzungsroutine entwickeln und Besprechungskontinuität gewährleisten

! Folgende Parameter sollten in einem Arbeitsauftrag dokumentiert werden:

- Prozessbezeichnung
- Zielstellung des Prozesses
- Inhalt
- Zeitraum
- Prozessbeteiligte und ihre Aufgaben
- Art der Unterstützung durch die Jugendamtsleitung (z. B. regelmäßige Anwesenheit bei KG-Treffen, Einbindung in Informations- und Kommunikationsaktivitäten wie Mitarbeiterversammlung)
- Informationsfluss
- Berichterstattung

siehe dazu auch: Kontraktgespräche, S. 34

Um wirksam agieren zu können, braucht die KG Auftragsklarheit und Handlungsspielraum bzw. ein offizielles Mandat seitens der Jugendamtsleitung. Empfehlenswert ist, dass Jugendamtsleitung und Koordinierungsgruppe mit Gründung einen entsprechenden Kontrakt schließen, auf den sich alle Beteiligten jederzeit beziehen können. In diesem sollte die Übertragung relevanter Entscheidungsbefugnisse ebenso geregelt sein wie die Ausgestaltung von Kompensationsleistungen für Mehraufwand. Beachtet werden muss dabei jedoch, dass sich im Laufe der Zeit Themen- und Arbeitsschwerpunkte verschieben können, so dass bereits vereinbarte Kontrakte zwischen IKÖ-Prozessmanagement und Jugendamtsleitung im Laufe der diversitätsorientierten Öffnung ggf. neu verhandelt werden müssen. In der Gründungsphase der Koordinierungsgruppe brauchen die Mitglieder Zeit, um ein arbeitsfähiges Gremium zu bilden. Es geht unter anderem darum...

- sich in das neue Thema und Aufgabenspektrum einzuarbeiten,
- sich individuell mit der neuen Rolle auseinanderzusetzen, diese einzunehmen und zu entwickeln sowie selbstreflexiv eine Identität als Gruppe herauszubilden,
- übereinstimmend zu ergründen, wie das Prozessmanagement organisatorisch umgesetzt werden kann,
- persönliche Erwartungen an die Zusammenarbeit transparent zu machen sowie gemeinsame Regeln für diese herauszuarbeiten und festzulegen,
- individuelle Freiräume und Verantwortlichkeiten zu bestimmen,
- die erfahrungspraktischen Routinen sowie präferierten methodischen Herangehensweisen der unterschiedlichen Personen zu besprechen,
- zu erörtern, welche Verfahren (z. B. für die Protokollierung oder das Entscheidungsprozedere) im Prozessmanagement Einzug erhalten sollen und welche Prozesse formalisiert werden müssen.

! Eine konstruktive Auseinandersetzung klärt die verschiedenen Erwartungen!

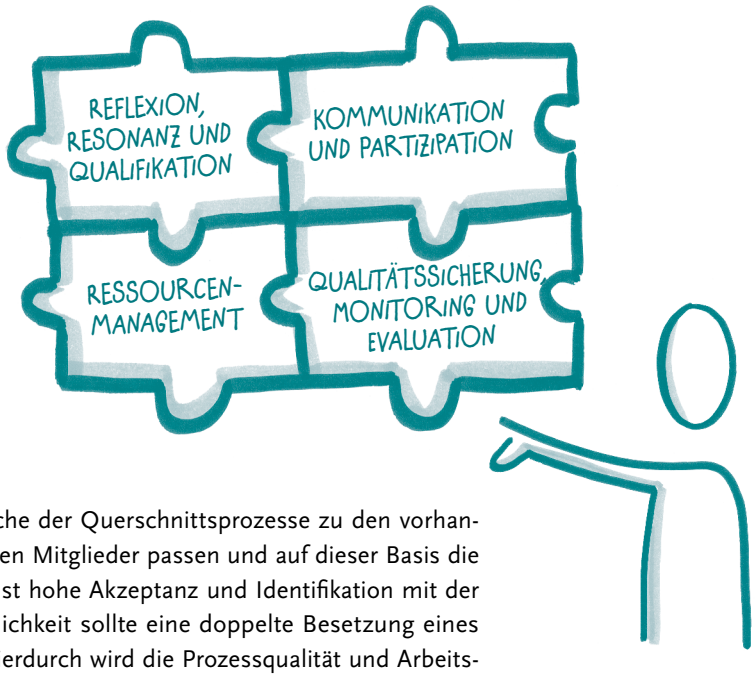
Der Findungsprozess erfordert Offenheit für die neue, ungewohnte Teamkonstellation. Wichtig ist es zunächst, die individuellen Zielsetzungen und Motivationen der Mitglieder zu reflektieren, um zu einer gemeinsamen Ausrichtung zu finden.

- Was ist meine Motivation für die Aufgabe, was die der anderen?
- Was wird von mir erwartet, und was erwarte ich von den anderen?
- Wie verhalten wir uns zueinander und zu anderen?
- Zu welchen Bereichen unserer Zusammenarbeit müssen Vereinbarungen getroffen werden?
- Was ist unser Auftrag? Was ist unsere Aufgabe und unser Ziel?
- Was bin ich, was sind die anderen bereit einzubringen, wo liegen meine Grenzen/die Grenzen der anderen?

Um in ein transparentes und effektives Arbeiten im Team zu kommen, müssen die Arbeitsformen (etwa Delegationsstrukturen und Teilgruppen) und Verfahrensweisen gut abgestimmt werden. Unterstützt durch die Prozessbegleitung machen sich die KG-Mitglieder zudem mit Konzepten zur effizienten Gestaltung von Prozessen und Veränderungen vertraut. Sie müssen in die Ziele, Arbeitsweisen und Methoden der Organisationsentwicklung eingearbeitet werden und auch ihre fachlichen Kenntnisse zu Diversity vertiefen können.

Innerhalb der Koordinierungsgruppe müssen die Verantwortlichkeiten besprochen und festgelegt werden, wer als Sprecher_in bzw. Leiter_in der Gruppe fungiert (ausgenommen die Jugendamtsleitung) und wie Zuständigkeiten für Aufgaben im Rahmen der Sitzungsroutine (z. B. Moderation oder Protokollführung) im Wechsel zugeteilt werden. Es gilt aufzuteilen, wer die Verantwortlichkeit für welches der vier Schwerpunktfelder konstant übernimmt und welche Aktivitäten im Rahmen dieser Schwerpunktfelder als erstes angegangen werden sollen.

ARBEITSSCHWERPUNKTE DES IKÖ-PROZESSMANAGEMENT, DIE QUERSCHNITTSPROZESSE...



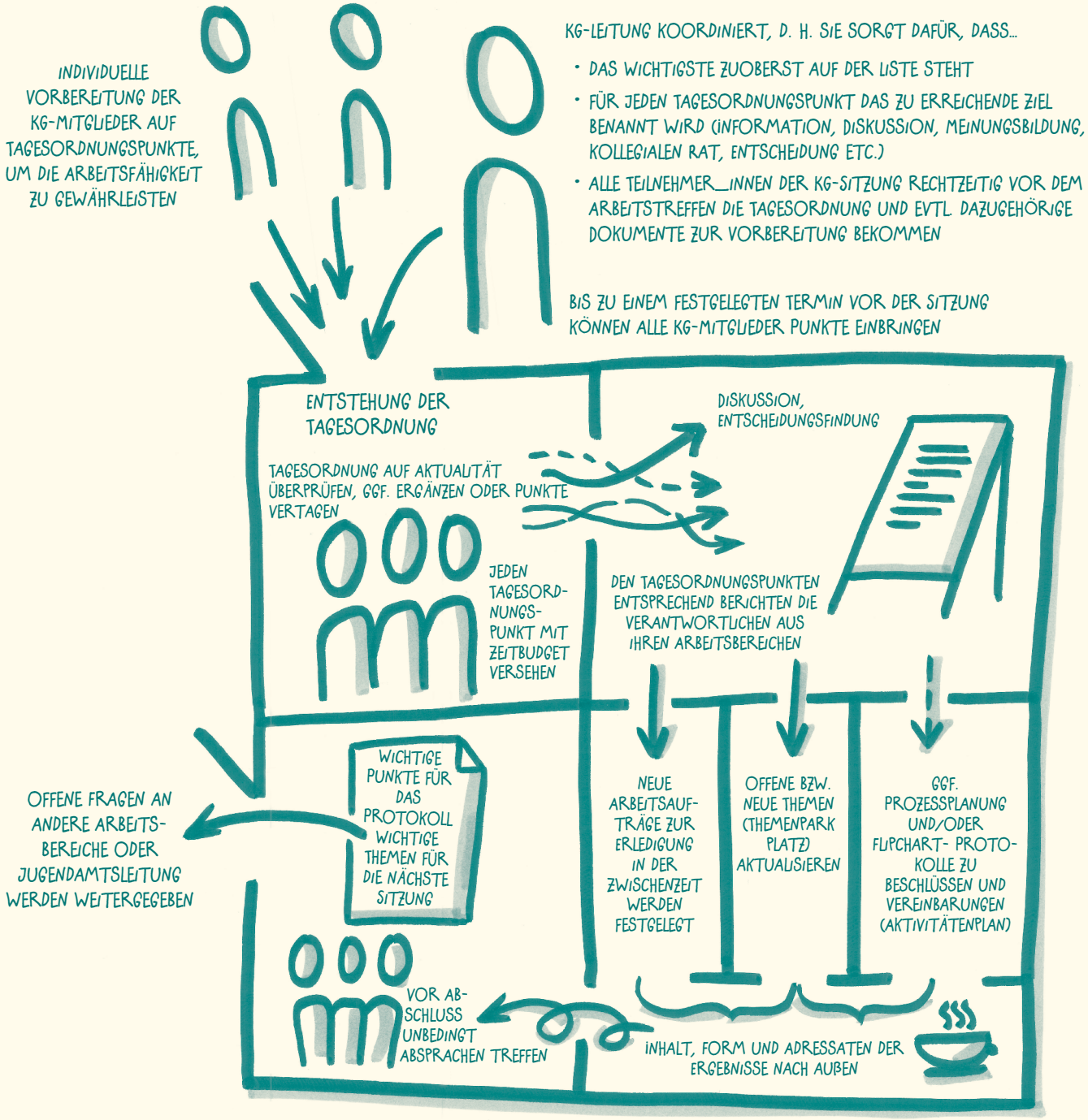
Gemeinsam sollte die Gruppe besprechen, welche der Querschnittsprozesse zu den vorhandenen Interessen und Kompetenzen der einzelnen Mitglieder passen und auf dieser Basis die Verantwortlichkeiten verteilen, um eine möglichst hohe Akzeptanz und Identifikation mit der gemeinsamen Arbeit zu befördern. Nach Möglichkeit sollte eine doppelte Besetzung eines jeden Schwerpunktfeldes angestrebt werden. Hierdurch wird die Prozessqualität und Arbeitsfähigkeit auch bei temporären Abwesenheiten sichergestellt und Personalwechsel lassen sich besser auffangen. Möglicherweise wird im Rahmen dieser Abstimmungen deutlich, dass die Zusammensetzung verändert oder erweitert werden und ggf. auch ein/e Expert_in zu einem bestimmten Teilbereich herangezogen werden muss. Die Jugendamtsleitung übernimmt keine feste Verantwortlichkeit innerhalb der KG, sie trägt aber mit ihrer Unterstützung und regelmäßigen aktiven Teilnahme maßgeblich zur Entscheidungs- und damit Handlungsfähigkeit der Gruppe bei. Die Prozessbegleitung nimmt in der Gründungsphase obligatorisch, im fortgeschrittenen Prozessverlauf nur noch anlassbezogen an den KG-Arbeitstreffen teil.

Regelmäßige gemeinsame Arbeitssitzungen der KG fördern die Kontinuität und bilden Fixpunkte im Prozess. Besprechungskontinuität ist ein wesentlicher Gelingensfaktor, d. h., die Arbeit des Gremiums sollte nicht phasenweise ausgesetzt oder gar abgebrochen werden. Die Effizienz von KG-Besprechungen erhöht sich, wenn zwischen kurzfristigen, mittelfristigen und langfristigen Themen unterschieden wird und für diese drei Kategorien getrennte Besprechungssettings gewählt werden. Praktisch bewährt haben sich ein wöchentlicher ‚Jour fixe' für die Koordinierung des laufenden Prozesses; einmal pro Monat eine Sitzung, die reserviert ist für Grundsatzfragen; zweimal pro Jahr eine Strategie-Klausur, in der sich die KG gemeinsam mit der Jugendamtsleitung und Prozessbegleitung mit der langfristigen Prozessausrichtung und -planung befasst sowie einmal pro Jahr eine Klausur, in der die KG ausschließlich und intensiv die Kommunikation und Kooperation im eigenen Gremium bespricht.

Weil Jugendamtsarbeit bekanntlich recht dicht getaktet ist, empfiehlt es sich, Termine der KG-Sitzungen für das ganze Jahr im Voraus festzulegen und ihnen die wichtigsten absehbaren Themen gleich fest zuzuordnen.

Für die Qualität und den Erfolg von IKÖ wird besonders wichtig sein, dass die Koordinierungsgruppe regelmäßige Reflexions-Workshops (siehe Lern-Looping-Workshops , S. 121) durchführt, in denen sie den bisherigen Prozessverlauf reflektiert und daraus Konsequenzen für den weiteren Verlauf zieht. Eine kontinuierliche Reflexion auf Grundlage u. a. der sukzessive erhobenen Monitoring- und Evaluationsergebnisse des Prozesses gewährleistet kontinuierliches Lernen und erlaubt ggf. entstehende Anpassungserfordernisse frühzeitig zu erkennen und entsprechende Korrektur- oder Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Ablauf von KG-Sitzungen



Veränderung an der Tagesordnung

Lern- und Reflexionsräume schaffen, Auseinandersetzung und Beteiligung ermöglichen

4

In Anschluss an die *Auftaktveranstaltung* sollte die vertiefende Auseinandersetzung mit IKÖ ‚auf der Tagesordnung' der einzelnen Teams stehen. Gerade zu Beginn ist es wichtig, den Mitarbeiter_innen und Führungskräften in ihren Teams genügend Zeit einzuräumen, um sich mit den anstehenden Veränderungen auseinanderzusetzen und auf den Prozess einzulassen. Die Informationen, die mit der ersten IKÖ-Auftaktveranstaltung vermittelt wurden, werden den ‚Wissensdurst' der Mitarbeitenden nicht gestillt haben und so kann es gut sein, dass innerhalb der Teams zur Sprache kommt (oder anderweitig deutlich wird), dass die zur Verfügung stehenden Informationen für eine Bereitschaft zur Beteiligung nicht ausreichend sind. Gerade die Anfangsphase erfordert Redlichkeit von allen Teammitgliedern, aber insbesondere von denjenigen, die alleinigen Zugang zu bestimmten Informationen haben. Erst dann, wenn alle Teammitglieder über ausreichend Orientierungs-, Prozess- und Verantwortungswissen verfügen, können ein gemeinsames Weiterdenken in den Teams und erste Überlegungen dazu stattfinden, wie, mit wem und wohin der IKÖ-Prozess gehen könnte. Die ‚Bringschuld' liegt bei den Vorgesetzten, d. h., sie müssen die Informationen aktiv in die Teamsitzungen einbringen bzw. ihren Mitarbeitenden zur Verfügung stellen.

Fortbildungen rund um den diversitätsorientierten Öffnungsprozess qualifizieren Führungskräfte idealerweise, die entsprechenden Inhalte selbst in ihren Teams zu vermitteln bzw. die Vermittlung methodisch anzuleiten, wodurch sie (die Führungskräfte) wiederum ihr neu erworbenes Wissen handlungsorientiert festigen und ihre didaktischen und methodischen Kompetenzen weiterentwickeln können, was sie in ihrer Multiplikator_innenrolle stärkt. Führungskräften sollten außerdem Möglichkeiten zur Verfügung gestellt werden, ihre Führungskompetenzen und ihre Erfahrungen in der Strategieentwicklung auszubauen. Welche Verantwortung sie für die Organisationskultur mittragen und welche Veränderungsimpulse sie diesbezüglich setzen können, kann mittels einer dialog- und wertebasierten Herangehensweise thematisiert werden.

■ Weiterführend zu Prozessen der Führungskräfteentwicklung empfehlen wir das Werk von Walter Häfele 2015 (*OE-Prozesse initiieren und gestalten*).

Um die prozessbeteiligten Mitarbeitenden emotional einzubinden und kreative Energien zu aktivieren, sollte ein ressourcen- und lösungsorientierter Prozess auf individueller Ebene ansetzen. Indem die gemachten Erfahrungen und Alltagserlebnisse der Mitarbeitenden aufgegriffen und thematisiert werden, wird deutlich gemacht, dass individuelle Arbeitsbelastungen gesehen werden und der Prozess auch dazu dient, Mitarbeiter_innen in ihrer Arbeit zu unterstützen. Viele Fachkräfte fühlen sich von Arbeitgeberseite eher alleine gelassen, wenn es darum geht, neue Wissensbestände und Fähigkeiten in ihre Arbeit zu integrieren, wenn sich verändernde professionelle Anforderungen dies erforderlich machen. Dem wird etwa in folgenden Aussagen Ausdruck verliehen (aus dem Projekt *Unterstützung in Vielfalt*): „Ich habe nur Wissen aus dem täglichen Umgang mit Kindesmüttern und -vätern und versuche viel zu erfragen beim Antragsteller über andere Kulturen und Probleme"; „Ich habe mich mit den für mich in Frage kommenden Themen ein bisschen privat auseinandergesetzt, jedoch noch nicht ausreichend – es wurde wenig vom Arbeitgeber informiert!" Aus den Zitaten geht auch hervor, dass individuelle Anstrengungen unternommen werden, um das eigene Wissen zu erweitern. Diese Bemühungen, aber auch darüber hinaus bestehende Kenntnisse und Kompetenzen sowie erfahrungsbasierte Handlungsansätze der Mitarbeitenden müssen zunächst einmal durch aktives Nachfragen seitens der Führungskräfte oder des Prozessmanagements und gemeinsames Reflektieren sichtbar gemacht und anerkannt werden. Es geht hierbei darum überzeugend zu vermitteln, dass die in der Organisation angestrebten Veränderungen bei jedem Einzelnen ihren Anfang nehmen, Mitarbeitende in den Voraussetzungen, die sie hierfür mitbringen, zu bestärken und individuelle Entwicklungspotenziale zu fördern. Durch entsprechende methodische Angebote und Fragestellungen kann immer

wieder dazu angeregt werden, nach gemeinsamen Lösungsansätzen zu suchen, was nicht nur den Prozess dynamisiert, sondern auch insgesamt zu einer stärker von Wertschätzung und Beteiligung geprägten Organisationskultur beitragen kann.

Für die mit dem IKÖ-Veränderungsprozess notwendig einhergehenden Auseinandersetzungen sind vor allem obligatorische Settings geeignet wie z. B. Teamsitzungen, in deren Rahmen *Diversity* thematisiert werden kann, bzw. in denen konkrete Fälle unter Einbeziehung der neu gewonnen Erkenntnisse besprochen werden. Neben den regulären Teamsitzungen sollten auch außerordentliche Lernräume geschaffen werden (wie z. B. Workshops oder Fortbildungen), die sowohl teambezogen als auch teamübergreifend mehr Raum für Auseinandersetzung und Reflexion bieten und damit zur Wissensvertiefung und weiteren Sensibilisierung beitragen.

Menschen lernen am leichtesten in Lerngemeinschaften. In den zu schaffenden selbstreflexiven ‚Lernkontexten' müssen bestimmte Kriterien erfüllt sein: In ihnen sollte ein anerkennender und wertschätzender Umgang eingeübt werden, frei von allen Voreingenommenheiten. Schuldzuweisungen sollten vermieden werden. Selbstreflexion und kooperatives bzw. interaktives Lernen sollten im Vordergrund stehen und bei der Gestaltung der Methoden und Lernsituationen auf Empathie fördernde Elemente Wert gelegt werden. Mitarbeitende müssen in die Lage versetzt werden, z. B. ihre Bedenken und Unsicherheiten zu thematisieren oder ihre Privilegien und Vorurteile zu erkennen und in Frage zu stellen. Die Besprechungssituationen müssen deshalb so gestaltet sein, dass alle Betroffenen sich äußern können, aufeinander hören und Fachkräfte in einen gleichberechtigten Dialog mit ihren Führungskräften eintreten können. Die Erfahrung von Beteiligung, authentischen Reaktionen und Offenheit aktivieren Gefühle der Zugehörigkeit, motivieren zur Verantwortungsübernahme und zum kollektiven Streben nach einer gemeinsamen Zukunft. Um die individuellen Lernprozesse zu unterstützen, sollten insbesondere folgende Elemente bedacht werden:

Eine vertiefende Darstellung der Elemente individueller Lernprozesse findet sich in der Publikation Bildungsprozesse, erschienen in der Reihe *Bildungsmaterialien* der *Rosa-Luxemburg-Stiftung*.

- **Diskussion:** Im Austausch unterschiedlicher Meinungen und gegensätzlicher Perspektiven lernen Mitarbeitende des Jugendamtes Differenz auf Augenhöhe zu begegnen und eigene Positionierungen zu festigen oder zu überdenken.
- **Reflexion:** Scheinbare Selbstverständlichkeiten zu hinterfragen eröffnet den Blick für die Subjektivität eigener Annahmen und Wahrnehmungen.
- **Erfahrungsaustausch:** Ein individueller Zugang veranschaulicht u. a., wie persönliche Erfahrungen immer auch an Kollektiverfahrungen geknüpft sind.
- **Üben:** Im konkreten Tun verfestigen sich neue Wissensbestände, wenn es reflektierend begleitet wird.
- **Transfer:** „…Und was bedeutet das für die Praxis?" Menschen werden hier zu ganz unterschiedlichen Antworten kommen, in der Gruppe multiplizieren sich die Erkenntnisse.

Grundlegendes Begriffsverständnis

Durch Austausch und Vertiefung gemeinsam den Öffnungsprozess mit Inhalt füllen

Wesentlicher Bestandteil der anfänglichen Auseinandersetzung mit dem Veränderungsprozess ist auch die inhaltliche Beschäftigung mit der Frage, was Interkulturelle Öffnung überhaupt ist, und ob alle Beteiligten dasselbe Begriffsverständnis teilen. Während eine definitorische Unschärfe bei der Akquise von Mitteln und Unterstützer_innen durchaus vorteilhaft sein kann, erweist sie sich im IKÖ-Prozess selbst als problematisch. Es zeigt sich immer wieder, dass Interkulturelle Öffnung ein ‚Container-Begriff' ist, der sehr heterogene Sichtweisen umfasst und dem unterschiedliche politische Einstellungen und Kulturverständnisse zugrunde liegen, bis hin zu problematischen Auffassungen von Kultur im Sinne einer einheitlichen und unveränderlichen ‚Master-Kategorie'. Man kann davon ausgehen, dass sich im Jugendamt – ebenso wie in der gesamten Gesellschaft – ein breites Spektrum an politischen Einstellungen wiederfindet. Das Ringen um ein geteiltes Begriffsverständnis kann daher einem politischen Kampf gleichen. Dennoch bzw. gerade deswegen ist die Auseinandersetzung mit dem Konzept *Interkulturelle Öffnung*, ebenso wie mit anderen

zentralen Termini (z. B. *Diversity*, *Antidiskriminierung*, *Kultur* und *Kulturalisierung*) unverzichtbar und sollte im Rahmen von Teamgesprächen, Koordinierungs- oder Arbeitsgruppentreffen oder bei Veranstaltungen immer wieder geführt werden, denn wenn alle denselben Begriff verwenden, während sie Unterschiedliches damit meinen, wird ein gemeinsames Arbeiten ungemein erschwert. Ein geteiltes Begriffsverständnis ist nicht zuletzt wesentlich, um sich innerhalb der Organisation über die Inhalte und Richtung der angestrebten Veränderungen zu verständigen. Wenn die Vorstellungen von IKÖ zu stark divergieren und in verschiedene Richtungen agiert wird, besteht die Gefahr, dass die neu geschaffenen Strukturen inhaltsleer und Prozesse ineffizient bleiben. Diskussionen über die Verständnisse und Begriffe mit allen Beteiligten stimulieren außerdem den Prozess selbst, weil sie mitten hinein führen in die wesentlichen Diskurse und das praktische IKÖ-Geschehen. Sie erleichtern es außerdem der Jugendamtsleitung, ihre mit dem Begriff verbundenen Vorstellungen und Ziele an die Mitarbeiter_innen zu kommunizieren. Selbstverständlich müssen für diesen wichtigen Prozess der Bewusstseins- und Meinungsbildung entsprechende Ressourcen bereitgestellt und methodische Zugänge gewählt werden, die eine selbstreflexive Auseinandersetzung ermöglichen.

IKÖ-Kramsack[5]

Assoziativ ins Thema einsteigen, Erwartungen sichtbar machen und wesentliche Aspekte des Diversity-Ansatzes klären

Die Methode *IKÖ-Kramsack* zielt darauf ab, bei den Fach- und Führungskräften die zu IKÖ vorliegenden Vorkenntnisse auszubauen und die Teilnehmenden in Reflexion über ihre diesbezüglichen Vorannahmen und Einstellungen zu bringen. Hierdurch und durch eine Erwartungsabfrage kann die Methode *Kramsack* nicht zuletzt Informationen zutage fördern, die für den IKÖ-Prozess potentiell relevant sind.

Methodenbeschreibung *IKÖ-Kramsack* (MB Nr. 1)

Mittels einer willkürlichen Auswahl von Gegenständen entwickeln die teilnehmenden Fach- und Führungskräfte Assoziationen und Fragen zum Thema *Interkulturelle Öffnung* und tauschen sich miteinander über diese sowie über ggf. vorliegende Vorerfahrungen mit IKÖ aus. In einem Verständigungs- und Einigungsprozess bringen die Beteiligten dann ihre Bilder und Einstellungen in eine gemeinsame Ordnung. Im Zuge der anschließenden Auswertung erläutert die Moderation, auf welchen Verständnissen von ‚Kultur' und ‚interkulturell' diversitätsorientierte IKÖ begründet ist. Hierdurch wird das Wissen der Teilnehmenden über die Thematik vergrößert und eine Reflexion der eigenen Annahmen angeregt.

Ein neuer Kulturbegriff

Multi- statt Primärkollektivität

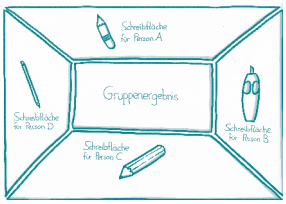
Entgegen der veralteten, jedoch immer noch vorherrschenden Vorstellung, Menschen würden von einer herkunftsbezogenen ‚Kultur' in ihrem Wesen festgelegt, folgen aktuelle Kulturkonzeptionen der multikollektiven Annahme, dass wir gleichzeitig vielen sozialen Gruppen angehören und unsere Identität gleichzeitig von mehr als einem Kollektiv bzw. einer Kollektivkultur geprägt wird.

Kultur wird in diesem Sinne verstanden als Bedeutungs- und Orientierungssystem, als ein System aus geteilten Vorstellungen und Verabredungen, wie es jede soziale Gemeinschaft für sich entwickelt.

Neueren Kulturkonzeptionen zufolge wird die menschliche Merkmals-, Verhaltens- und Identitätsbildung als hochkomplex und hochgradig individuell angenommen. Das Verhalten von Menschen ist demnach kaum aus ihrer Zugehörigkeit zu nur einem Kulturkollektiv ableitbar, das die Einzelnen vermeintlich auf maßgebliche Weise prägt. Zwar kann aus Kollektivzugehörigkeiten geschlossen werden, mit welchen kulturellen Gewohnheiten Menschen vertraut, welche Verhaltensweisen oder Denkkonzepte ihnen bekannt sein könnten. Was sie jedoch daraus machen, welche Vorstellungen, Meinungen und Praktiken sie für sich selbst ableiten, ist vollständig offen.

Der *Kulturbegriff* wird ausführlich z. B. von Stefanie Rathje (2009) analysiert. Ein anschaulicher Überblick über unterschiedliche Kulturkonzeptionen findet sich z. B. auf der Internetseite *kultursharker.de* von Götz Kolle.

5 Angelehnt an eine Beschreibung zum *Überraschungssack*, *Kramsack*, *Grabbelsack* in der Methodendatenbank der *Bundeszentrale für politische Bildung*.



Placemat
Eigenes Diversity-Verständnis zu einem gemeinsamen weiterentwickeln

Eine ausführliche Beschreibung der *Placemat*-Methode findet sich bspw. im Methodenpool der Universität Köln und kann über das Download-center im PDF-Format heruntergeladen werden: http://t1p.de/8f61

Auf Grundlage einer grafischen Struktur gibt die Methode *Placemat* den Teilnehmenden die Möglichkeit, ein gemeinsames Verständnis von Diversity zu entwickeln und zu stärken. Individuell erarbeitete, eigene Begriffsverständnisse können so festgehalten und, in einem kooperativen Verständigungsprozess der Fach- oder Führungskräfte untereinander, in Austausch gebracht, strukturiert und zu einem gemeinsamen Ergebnis weiterentwickelt werden. Die Methode ermöglicht es auch, Vorkenntnisse zu erfassen und zu kommunizieren.

IKÖ-Speed-Dating[6]
Dialogisch ins Thema einsteigen und über vielfältige Perspektiven austauschen

Die Methode *IKÖ-Speed-Dating* ermöglicht es, schnell in ein Thema einzusteigen und sehr rasch und konzentriert mit unterschiedlichen Gesprächspartner_innen jeweils paarweise inhaltliche Perspektiven, Erfahrungen und Kenntnisse auszutauschen. Sie sorgt für ein hohes Maß an Interaktion in der Gruppe und gewährleistet, mehr individuelle Perspektiven kennen zu lernen, als dies für gewöhnlich, also durch einen Austausch in der Gesamtgruppe, möglich wäre.

Im Raum werden zwei Kreise aus Stühlen gebildet, so dass ein Innen- und ein Außenkreis entstehen. Die Stühle werden dabei so angeordnet, dass sich immer zwei Stühle gegenüberstehen. Zwischen diesen wird jeweils ein Blatt mit einer Speed-Dating-Frage bzw. -Aufgabenstellung gelegt (zuerst mit der Rückseite nach oben). Die Teilnehmer_innen besetzen nun die Stühle und auf ein Zeichen der Moderation werden die Blätter umgedreht. Nun haben die sich gegenübersitzenden Personen 90 Sekunden Zeit, sich über den Inhalt des zwischen ihnen liegenden Blattes auszutauschen bzw. die vorgegebene Aktion auszuführen. Nach 90 Sekunden gibt die Moderation das Signal zum Platzwechsel – dabei rücken alle einen Stuhl weiter nach rechts (die Teilnehmer_innen des Innenkreises bleiben ebenso in ihrem Kreis wie die des Außenkreises). Die Blätter bleiben immer an derselben Stelle, so dass alle Teilnehmer_innen in jeder Runde ein neues Blatt vor sich haben. Gerade bei so kontroversen Themen und Diskussionen wie sie der IKÖ-Prozess mit sich bringt, ist eine ausführliche Auswertung im Plenum ratsam. In der Auswertung sollte sowohl auf die angesprochenen Themen vertiefend eingegangen als auch die Gesprächssituationen selbst besprochen werden.

Auswahl möglicher Fragestellungen

- Welche Hoffnungen/Befürchtungen haben Sie, wenn Sie hören, dass sich Ihre Organisation diversitätsorientiert öffnen will?
- Was verbinden Sie mit dem Begriff Diversity bzw. Diversität?
- Finden Sie heraus, ob sie beide dasselbe unter dem Begriff der ‚Interkulturellen Öffnung' verstehen!
- Was spricht Ihrer Meinung nach für/gegen eine Interkulturelle Öffnung?
- Kennen Sie ein gelungenes/nicht gelungens Beispiel für einen Diversity-Öffnungsprozess?
- Für wie wichtig halten Sie einen Veränderungsprozess in Ihrer Organisation?
- Über welche Ressourcen oder Kompetenzen verfügen Sie, die für den Organisationsentwicklungsprozess zuträglich sein könnten?
- Wer trägt Ihrer Meinung nach die Verantwortung für einen solchen Veränderungsprozess?
- Was trägt dazu bei, dass ein Veränderungsprozess gelingt?
- Welche konkrete Veränderung wünschen Sie sich durch den IKÖ-Prozess?

6 Fragestellungen in Anlehnung an die Methode *Standpunkt und Bewegung* von Sabine Handschuck und Hubertus Schröer 2012 (*Interkulturelle Orientierung und Öffnung*).

Kompetente Begleitung bei Verunsicherung

Veränderungskompetenz im Jugendamt stärken

5

Jugendämter sind große Behörden mit einer eigenen Organisationslogik. Wie andere Organisationen verfügen auch sie über einen eigenen Fundus an Deutungs- und Wissensbeständen und sind in erster Linie ihrer eigenen Logik verpflichtet. Im Unterschied zu privaten Organisationen muss sich das Jugendamt – wie alle Behörden des öffentlichen Dienstes auf Bundes-, Länder- oder kommunaler Ebene – nicht im Wettbewerb mit anderen Organisationen bewähren. Während sich die Handlungslogik für Privatunternehmen meist aus der Gewinnorientierung oder -maximierung bzw. dem Bestehen am Markt ergibt, orientiert sich die öffentliche Verwaltung hauptsächlich an Legalitäts- bzw. Legitimitätszielen gemäß politischen und gesetzlichen Vorgaben und dem Interesse des Gemeinwesens. Durch diese Wettbewerbsfreiheit herrscht sowohl auf der Ebene der Führung als auch der der Fachkräfte ein vergleichsweise geringer Druck, Arbeitsabläufe zu verbessern. Ein Jugendamt ist ein System mit formellen und informellen Regeln, Vorgaben und Verfahrensstandards, ihre tatsächliche Umsetzung wird jedoch immer auch durch die einzelnen, in einem gewissen Rahmen autonom handelnden Mitarbeiter_innen und ihre Handlungsmuster bzw. die diesen zugrunde liegenden kulturellen Werte und Einstellungen geprägt sein. Erst mit dem individuellen Handeln der Beteiligten bekommt die Organisation ihre tatsächliche Gestalt und dieses bestimmt auch, wie lebendig der Prozess der Interkulturellen Öffnung letztendlich wird.

Trotz der durch das breite Aufgabenspektrum des Jugendamtes bedingten, hinsichtlich ihrer Ausbildungen und Schwerpunkte, ihres Vorwissens, ihrer Lebens- und Arbeitserfahrungen sowie Einstellungen sehr heterogenen Mitarbeiter_innenschaft, ist der Anteil sicherheitsorientierter Mitarbeitender auch in den Jugendämtern in den letzten Jahren professionsübergreifend gewachsen. Die damit verbundenen starken Orientierungen hin zu Anerkennung, Sicherheit und Schutz können eine Organisationskultur bestärken, die sich durch veränderungsdefensive oder -resistente und kreativitätshemmende Qualitäten auszeichnet. Die auf individueller Ebene eingeschliffenen Muster können die Umsetzung des Veränderungsprozesses nachhaltig erschweren oder blockieren, wenn sie im Veränderungsvorhaben nicht vorausschauend einbezogen werden und hierdurch z. B. versäumt wird, einen kritisch-selbstreflexiven Umgang mit ihnen zu fördern. Das, was dem Wandel subjektiv entgegensteht und persönliche Veränderung schwierig macht, muss offen ausgesprochen werden (können).

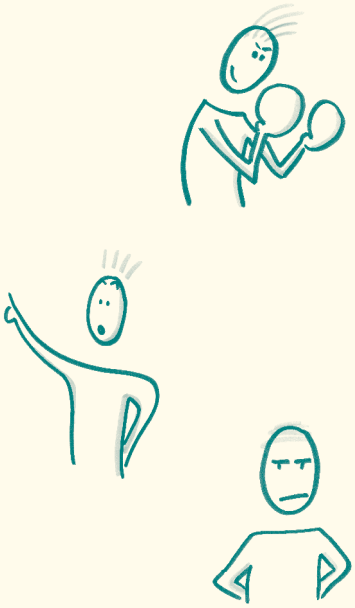
Durch das bewusste Planen und Gestalten von Kommunikations-, Reflexions- und Qualifizierungsaktivitäten wirkt das IKÖ-Prozessmanagement darauf hin, die notwendigen Phasen des Widerstands zu verkürzen oder abzumildern und möglichst schnell in die angestrebte Phase von Integration und Akzeptanz einzutreten. Gerade den ‚Kräften der Opposition' sollte in selbstreflexiven Workshops eine Stimme verliehen und verstärkt Einfluss gewährt werden. Ihnen sollten möglichst viele Beschreibungs- und Beobachtungspositionen angeboten werden, damit sie ihre einseitig-problematisierende Sicht der Dinge zu hinterfragen lernen. Besonders kritische oder oppositionelle Führungskräfte und Mitarbeiter_innen sollten dazu animiert werden, sich in eine Metaposition zu begeben und von dort das vergangene, gegenwärtige und zukünftige Geschehen aus verschiedenen Blickwinkeln und mit verschiedenen Maßstäben zu reflektieren: Was würden z. B. die Mitarbeiter_innen selbst, als Koordinator_innen im laufenden IKÖ-Prozess, an Maßnahmen empfehlen? Was mag momentan in den Köpfen der Führungskräfte/Mitarbeiter_innen/des Prozessmanagements vor sich gehen? Auch ‚Verschlimmerungsfragen' sind eine hilfreiche Strategie, um ausgeprägten Bewahrungsansprüchen entgegen zu wirken, etwa: „Was könnten Sie tun, damit dieses Veränderungsvorhaben ein Misserfolg wird, die momentane Lage sich verschlimmert oder Fortschritt blockiert wird?" (Sozialarbeiter_innen des Jugendamtes, die sich z. B. nach dem systemischen Ansatz fortgebildet haben, dürften derlei Fragen

Zur weiteren Beschäftigung mit der Frage, wie der Wandel bestehender Führungs-, Arbeits- und Kooperationsgewohnheiten praktisch gestaltet werden kann, empfehlen wir die Lektüre von Frank Schäfer 2011 (*Kommunales Change Management. Strategien für Reformen im Öffentlichen Dienst*). In diesem finden sich Vorschläge für die Professionalisierung von Führung und Zusammenarbeit sowie theoretische und methodische Ansätze für die Veränderung der typischen Organisationskultur im Öffentlichen Dienst.

WILLST DU EIN PROBLEM LÖSEN, SO LÖSE DICH VOM PROBLEM!
(JOHANN WOLFGANG VON GOETHE)

aus ihrer Praxis durchaus geläufig sein.) Anhand solcher Dialoge kann veranschaulicht werden, dass der/die Einzelne dem Veränderungsprozess nicht schicksalhaft ausgeliefert ist, sondern über Einflussmöglichkeiten verfügt. So kann für differenzierte Sichtweisen auf Blockaden und Gelingensfaktoren im Veränderungsprozess sensibilisiert werden; die Auseinandersetzung mit der persönlichen Dimension des Wandels tritt in den Vordergrund und es wird eine emotionale Bearbeitung ermöglicht.

Durch die aktive Auseinandersetzung mit derzeitigen und zukünftigen Chancen, können Fach- und Führungskräfte eher Möglichkeiten einbringen, die für sie selbst einen Mehrwert enthalten. Wichtig ist bei all diesen Aktivitäten, dass sowohl persönliche Entwicklungsziele als auch Visionen für die Organisation herausgearbeitet werden. Es geht darum, über individuelle Visionen eine Gesamtvision für die Organisation zu entwickeln und gemeinsam umzusetzen. Die Beteiligten müssen hierfür die Zuversicht aufbauen können, dass Veränderungen tatsächlich erwünscht und möglich sind und sie dabei ihre Wünsche und Vorstellungen einbringen können. Auf lange Sicht bzw. im Idealfall können die in diesen Auseinandersetzungsprozessen gewonnenen Erfahrungen auch auf das Kommunikationsgeschehen zwischen Organisationsangehörigen und Nutzer_innen oder Hilfeempfänger_innen übertragen werden. Insofern sollten die Mitarbeiter_innen und Führungskräfte unbedingt dazu angeregt werden, sich für den IKÖ-Prozess individuelle Ziele zu setzen, um so Selbstwirksamkeit zu erfahren.



Widerstand auf Führungsebene[7]

Sorgen und Einwände wertschätzend anerkennen und umsichtig bei der Prozessgestaltung einbeziehen

Die Gründe für Widerstand gegen notwendige Veränderungen können bei den davon Betroffenen durchaus vielfältig sein und sollten für die Führungsebene noch einmal gesondert in den Blick genommen werden.

Neben eingefahrenen Handlungsmustern und einer gewissen ‚Betriebsblindheit' kann es rationale Gründe geben, wie z. B. die Sorge über Mehrbelastungen, Vorbehalte der Führungskräfte gegenüber grundsätzlichen Prinzipien oder Zielen Interkultureller Öffnung, oder gegenüber Strategien zur Zielerreichung. Zudem kann es gerade in Kontexten mit hohen Arbeitsbelastungen und komplexen Anforderungen als besonders wichtiges Führungsziel angesehen werden, Beständigkeit zu gewähren, weshalb Änderungsprozesse auch mit Blick auf die eigenen Führungsaufgaben durchaus skeptisch bewertet werden können. Widerstände gegen die Einführung von IKÖ können auch aus einer in der Organisation gering ausgeprägten Fehlerkultur resultieren: Gerade im Jugendamt sehen sich viele Führungskräfte und auch Mitarbeitende unter ständiger Beobachtung der Öffentlichkeit und spüren einen hohen Druck, keine Fehler zu machen. Einmal getroffene Entscheidungen, Handlungsweisen oder Organisationsstrategien zu verwerfen und neu zu überdenken, könnte wie ein Fehlereingeständnis wirken. Dies kann Veränderung – z. B. auch bezüglich der Fragen, wie einzelne Teile des Jugendamts zu führen sind oder welches Organisationsverständnis vorherrschend sein sollte – beträchtlich erschweren. Ein nicht zu unterschätzender Grund für Widerstand kann auch die Sorge sein, durch die anstehenden Veränderungsprozesse an Kontrolle, Einfluss und Macht zu verlieren. Diese Bedenken sind auf Führungsebenen besonders relevant, zumal auf die Gesamtorganisation zielende Veränderungsprozesse auch signifikante, die Ausübung von Führungspositionen betreffende Struktur-, Prozess- und Beziehungsveränderungen bedeuten können. Auch können Führungskräfte sensibel reagieren, wenn sie annehmen, dass ihr Verhältnis zu den Mitarbeitenden durch Veränderungen belastet werden könnte. Falls Führungskräfte IKÖ als Risiko für den Erhalt ihrer eigenen Position wahrnehmen, wird es ihnen schwerfallen, die Veränderungen mitzutragen.

! Die anstehenden Veränderungen selbst, aber auch Unklarheiten bezüglich der eigenen Einflussmöglichkeiten sowie die nicht vollständige Absehbarkeit der Veränderungsergebnisse können Gefühle von (drohenden) Kontroll-, Macht- und Einflussverlusten hervorrufen.

Vor dem beschriebenen Hintergrund sollte die Jugendamtsleitung damit rechnen, dass Führungskräfte sich womöglich nicht nur einer aktiven Mitwirkung und Mitgestaltung der

7 Basiert u. a. auf den Ausführungen von Miriam Landes und Eberhard Steiner 2014 (*Psychologische Auswirkungen von Change Prozessen*) sowie der Veröffentlichung von Detlef Buhmann 2010 (*Change Management in der öffentlichen Verwaltung - Eine Perspektive*).

Veränderungsprozesse entziehen, sondern ihre Position in der Organisation auch dafür nutzen, den Veränderungen aktiv – auch durch Beeinflussung ihrer Mitarbeiter_innen – entgegenzuwirken.

Auch wenn, oder gerade weil, die eigentlichen Beweggründe für Widerstände nicht immer leicht ersichtlich sind, ist es für den Erfolg des Prozesses wesentlich, Widerstände und andere auf der individuellen Ebene bestehende Hemmnisse frühzeitig und umsichtig mit einzubeziehen.

Emotionales Monitoring[8]

Veränderungsphasen am Modell nachvollziehen und Perspektivenwechsel durch Selbstverortung unterstützen

Emotionale Prozesse im Phasenmodell der Veränderung (KV Nr. 2)

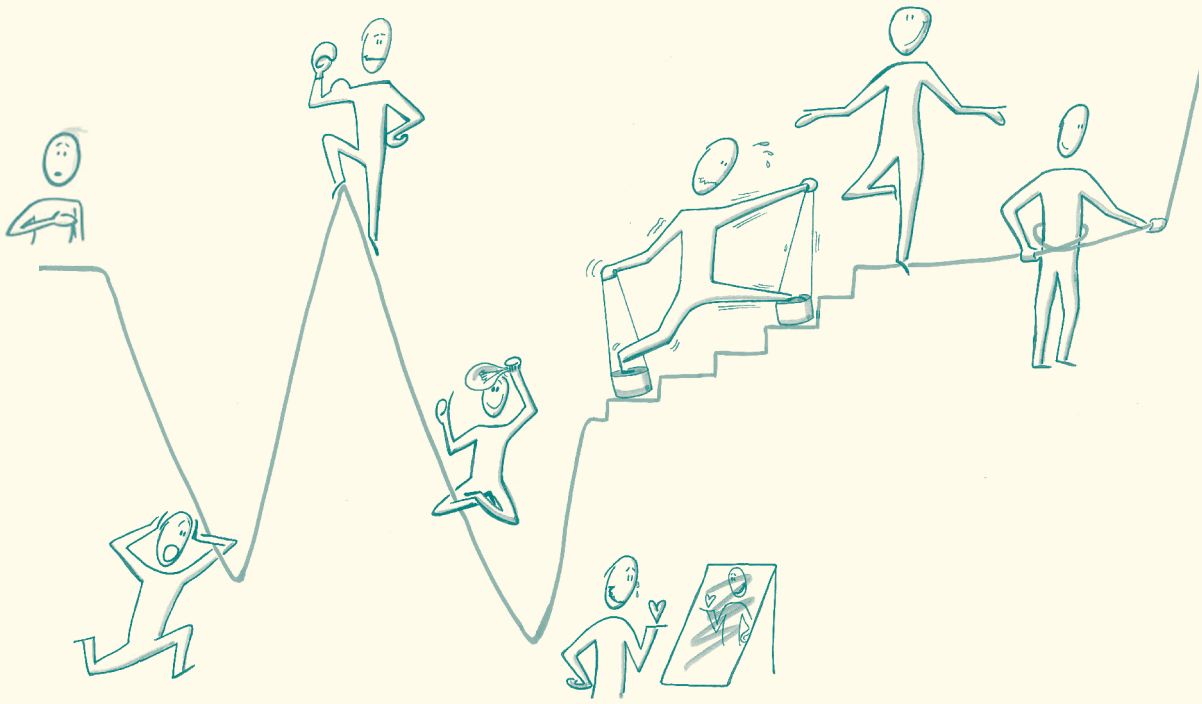
In jedem Veränderungsprozess durchlaufen die betroffenen Personen und Gruppen verschiedene emotionale Phasen (siehe Phasenmodell der Veränderung, KV Nr. 2), die nicht übersprungen oder beliebig verkürzt werden können. Die einzelnen Phasen sind wichtig, um Veränderungen zu verarbeiten, wobei Dauer und Intensität individuell stark variieren. Jede der emotionalen Phasen erfüllt eine spezifische Bewältigungsfunktion für die Beteiligten. Beispielsweise hat Ärger eine nützliche Funktion, denn er motiviert dazu, unangemessenes Geschehen zum Gegenstand von Kommunikation zu machen, in Austausch zu treten und neue Sichtweisen zu sammeln.

Eine effektive Möglichkeit des forcierten Perspektivenwechsels besteht in der Visualisierung der Veränderungskurve und der selbstständigen Zuordnung der verschiedenen Veränderungsphasen durch die Betroffenen. Das Durchspielen der aufeinanderfolgenden mentalen und emotionalen Zustände verhilft dazu, den eigenen Standort im Sinne eines ‚emotionalen Monitorings' bestimmen zu können, d. h. zu verstehen, welche ‚ganz normalen' Emotionslagen bei solchen umfassenden Veränderungsprozessen aufkommen und welche charakteristischen Merkmale diese Zustände definieren. Dies hilft dabei, die eigenen Empfindungen, und die der Kolleg_innen, besser einordnen und einen bewussten Umgang damit finden zu können. So werden die Bedeutung der vielfältigen Bewältigungsversuche bei sich selbst und den Kolleg_innen, die eigene ‚Verstrickung' und das aktive Dazutun jedes Einzelnen klarer. Mithilfe des Phasenmodells können mögliche weitere Entwicklungen gedanklich vorweggenommen und gemeinsam eruiert werden, welche Rahmenbedingungen und Aktivitäten einen ‚flüssigen' Veränderungsprozess unterstützen könnten.

8 Basiert auf dem Beitrag von Stephan Roth 2000 (*Emotionen im Visier: Neue Wege des Change Managements*).

Emotionale Prozesse im Phasenmodell der Veränderung

Von Sorge über Frustration zu Neugierde und Selbstvertrauen



Die Vorahnung – Sorge
Etwas bahnt sich an, Veränderung liegt in der Luft, aber da es noch keine offiziellen Informationen gibt, wissen die Mitarbeiter_innen nicht, in welchem Umfang sie davon betroffen sein werden. Sorge ist eine angemessene emotionale Reaktion auf diese Ungewissheit: „Wird womöglich noch mehr Arbeit zu bewältigen sein?“ „Ist überhaupt noch Platz für jemanden wie mich im ‚neuen‘ Jugendamt?“

Der Schock – Schreck
Als solcher wird die Bekanntgabe des IKÖ-Prozesses erlebt: Nun ist es definitiv. Befürchtungen und Hoffnungen sind mit einem Schlag präsent und erzeugen ein lähmendes Gefühl: „Was wollen die von mir?“

Die Abwehr – Ärger
Um Sicherheit zu gewinnen, wird die Notwendigkeit von Veränderung bestritten: „Das machen wir doch eh schon“, „Wir diskriminieren doch hier keinen“, „DIE sollen sich integrieren“, können typische Abwehrreaktionen sein, die sich in Form von Ärger ihren Weg bahnen. Da die eigene Selbstdefinition in Frage gestellt wird („Wir müssen uns öffnen – heißt das, wir sind nicht offen?“), wird die Veränderungsnotwendigkeit häufig bei „den Anderen“ (Nutzer_innen) verortet statt bei der eigenen Person.

Die rationale Akzeptanz – Frustration
Langsam erfolgt die Einsicht, dass sich generell etwas am Jugendamt ändern muss. Der Bezug zum tiefergehenden persönlichen Wandel ist jedoch noch nicht hergestellt. In dieser Phase entwickelte Ansätze zur Problemlösung sind häufig von dem Wunsch geleitet, die als unangenehm erlebte Situation möglichst schnell zu beenden. Sie sind deshalb häufig wenig zielführend, bzw. nicht daraus abgeleitet, was im Sinne von IKÖ tatsächlich erforderlich wäre. Da sich aus Veränderungsmaßnahmen, die an der ‚falschen‘ Stelle ansetzen, keine Erfolge einstellen können, sind Frustrationen in diesem Falle vorprogrammiert.

Die emotionale Akzeptanz – Trauer
Der emotionale Tiefpunkt ist erreicht, wenn deutlich wird, dass kein Weg mehr zurück führt. Trauer heißt Abschied nehmen vom Alten. Im Vordergrund steht das, was verloren geht – das kann ein bestimmtes Selbstverständnis im Umgang mit Nutzer_innen sein, oder etwa der wehmütige Rückblick auf eine Zeiten, als ein Kantinengespräch noch ohne Political Correctness geführt werden konnte. Auch wenn die Mitarbeitenden in dieser Phase zumeist niedergeschlagen sind, ist Trauer bereits eine Schwellenemotion und verweist auf die anstehende Neuorientierung.

Die Öffnung – Neugier, Enthusiasmus
Gelingt es durch entsprechende Impulse die Trauerphase zu überwinden, dann ist der Weg frei für grundlegende Neuausrichtungen: Auf individueller Ebene erwacht die Neugier auf neue Erfahrungshorizonte, es wird damit begonnen, eigene Sichtweisen in Frage zu stellen. Auf Team- und Organisationsebene kann sich diese Neugier in einem Ausprobieren und Sich-Einlassen auf neue Formen der Zusammenarbeit und geänderte Kommunikationsweisen niederschlagen. Der anfängliche Enthusiasmus wird einer größeren Distanz weichen, mit der sich die gesetzten Ziele realistisch angehen lassen. Auch Rückschläge können in dieser Phase schon als positive Lernerfahrungen integriert werden.

Die Integration – Selbstvertrauen
Zunehmende Lernerfolge erweitern das Repertoire an Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmustern. Hierdurch wird das Selbstvertrauen der Mitarbeitenden gestärkt, denn sie erleben, wie sie die neu gewonnenen Erfahrungen in ihrer Arbeit praktisch einsetzen können und gewinnen eine größere Handlungssicherheit.

Die Integration – Selbstvertrauen
Zunehmende Lernerfolge erweitern das Repertoire an Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmustern. Hierdurch wird das Selbstvertrauen der Mitarbeitenden gestärkt, denn sie erleben, wie sie die neu gewonnenen Erfahrungen in ihrer Arbeit praktisch einsetzen können und gewinnen eine größere Handlungssicherheit.

Das Zürcher Ressourcen-Modell[9]

Affektiv persönliche Zielsetzungen entwickeln und Resilienzaufbau unterstützen

Das *Zürcher Ressourcen-Modell* unterstützt den Resilienzaufbau bei Veränderungsprozessen. Es bestärkt die Beteiligten darin, ihre innere Haltung – beruflich und privat – so weiterzuentwickeln, dass sie einen besseren Umgang mit individuellen Belastungen finden können. Die Methode setzt bei der Exploration des eigenen Unbewussten an, d. h. es geht darum, durch Affekte, nicht über den Verstand, einen Zugang zu den eigenen Wünschen zu finden, positive individuelle Zielsetzungen zu formulieren und dadurch in motiviertes Handeln zu kommen. Ausgehend von einer Bestandsaufnahme ihrer aktuellen Gefühlslage entwickeln die Teilnehmenden in der Kleingruppenmethode ein persönliches ‚Motto-Ziel', das ihnen als Unterstützung in der konkreten Arbeitssituation helfen kann.

In der *Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management* (2017) finden sich theoretische Hintergrundinformationen zum Kontext der Methode sowie praktische Darstellungen und Materialien, um die individuelle Ausprägung von Resilienz zu ermitteln: http://t1p.de/v4be

Denkhüte[10]

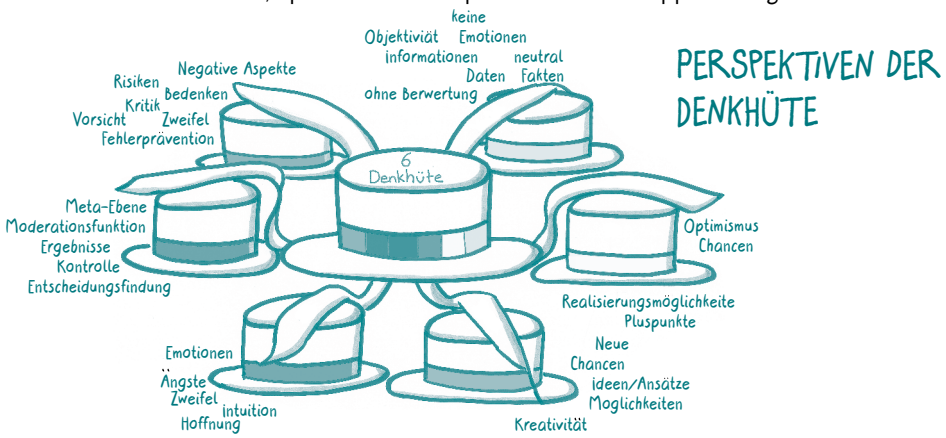
Perspektivenwechsel üben

Die kreative Diskussionsmethode *Denkhüte* basiert auf der Grundidee des Rollenspiels und sieht sechs verschiedene Rollen vor, die nach Farben benannt sind: Weiß, Rot, Lila, Gelb, Grün und Blau. Diese Rollen werden durch Hüte repräsentiert und entsprechen bestimmten Blickwinkeln (siehe Schaubild bzw. KV Nr. 3).

Perspektiven der Denkhüte (KV Nr. 3)

Die Gruppenteilnehmer schlüpfen abwechselnd in diese Rollen – setzen sich also bildlich gesprochen einen bestimmten Hut auf den Kopf – und beleuchten den Veränderungsprozess bzw. eine konkrete Frage zur diversitätsorientierten Öffnung aus der jeweiligen Perspektive. Die Idee: Unser Hirn arbeitet zwar gern in eingefahrenen Bahnen, kann sich jedoch auf Zuruf in andere Denkweisen begeben. Das mag sich zwar unnatürlich anfühlen, kann aber über einen begrenzten Zeitraum aufrechterhalten werden – und zu spannenden Gedanken führen. Je nach Anzahl der Teilnehmenden können die Denkhüte sinnvoll mit anderen Diskussions- oder Beratungsmethoden verbunden werden.

Die Kommunikations- und Argumentationsmethode zielt darauf ab, dass die Teilnehmenden in andere Rollen schlüpfen und so aus ihren eigenen Persönlichkeitsmustern ausbrechen können. Ein ungewohnter Hut öffnet neue Denkweisen und Themen lassen sich aus anderen Blickwinkeln betrachten. Dadurch wird es möglich, persönliche Realitäten aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und ‚querzudenken'. Gleichzeitig erzeugt die Rollenspiel-Situation einen sicheren Schutzraum, weil die Beteiligten zu den geäußerten Inhalten persönliche Distanz wahren können. Die eingenommenen Haltungen werden – wie häufig in Rollenspielen – etwas übertrieben dargestellt, so dass offenere Diskussionen möglich werden. Auch kommen bei guter Moderation alle Denkhüte zu Wort, optimistische und pessimistische Gruppen sind gleichermaßen vertreten.



9 Basiert auf den Ausführungen von Johannes Storch et al. 2017 (*Das Zürcher Ressourcen Modell*) in der *Werkzeugkiste* der *Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*. Das Modell wurde von Maja Storch und Frank Krause entwickelt und ist markenrechtlich geschützt.

10 Basiert auf der von Edward de Bono 1986 entwickelten Methode *Six Thinking Hats*.

Team-Building[11]

Sinnbildlich die Arbeits- und Teamsituation analysieren und Handlungsschritte für Veränderungsziele planen

Methodenbeschreibung *Team-Building* (MB Nr 2)

Arbeitsblatt *Team-Building* (KV. Nr. 4)

Die Methode *Team-Building* lässt sich gut in ein internes Team-Meeting integrieren. Die Team-Building-Aktivität dient dabei dazu, Wünsche und Erfahrungen der Mitarbeitenden zu erfassen. Methodisch wird die Metapher ‚Haus' verwendet, um durch eine Analyse, Ermittlung und Datensammlung zu einer gemeinsamen Diagnose und Standortbestimmung zu kommen. Die verschiedenen Bereiche und Abschnitte eines Hauses werden auf die jeweilige Arbeits- und Teamsituation übertragen (z. B. symbolisiert das Badezimmer den Ort für Pflege, d. h. Qualitätssicherung; die Küche steht für die Ressourcen; das Wohnzimmer ist der Ort für Beziehungen, Kontakte und Kommunikation; die Häuserfassade verkörpert das Image der Organisation). Im Fokus steht das individuelle Erleben der jeweiligen Räume und Bereiche. Ziel ist es, die im Team kursierenden Bilder und Eindrücke des Arbeitsortes und der Arbeitssituation sichtbar zu machen und dadurch womöglich bestehende Probleme, wie z. B. unterschwellige Konflikte, klären und ggf. bearbeiten zu können. In weiteren Schritten formuliert das Team attraktive Veränderungsziele, Lern- und Handlungsfelder und plant konkrete Handlungsschritte für die nächsten Monate.

Wertschätzende Erkundung (Phase 1 und 2)[12]

Erfolgsfaktoren sowie Handlungsfelder identifizieren und eine diversitätsorientierte Veränderungsvision kreieren

! Für die *Wertschätzende Erkundung* sind zwei Annahmen grundlegend:

- Jeder Mensch, jedes Team und jede Organisation hat ein ungeahnt großes Potenzial, das nur gelegentlich zum Vorschein kommt, wenn man es nicht gezielt zu Tage fördert.
- Menschen und Organisationen entwickeln sich immer in die Richtung dessen, worauf sie ihre Aufmerksamkeit richten und was sie untersuchen.

Die *Wertschätzende Erkundung* ist Methode und innere Haltung zugleich und zielt auf eine Veränderung des Blickwinkels. Der Wertschätzenden Erkundung liegt eine zunächst ungewöhnlich erscheinende Annahme zugrunde, nämlich die, dass Veränderungen nicht dadurch bewirkt werden, dass ‚Fehler' verbessert und ‚Probleme' gelöst werden. Anders als traditionelle Verfahren setzt die Methode daher nicht bei einer kritischen Situationsanalyse an, die Teilnehmer_innen analysieren vielmehr Erfolgsfaktoren und aktivieren diese dadurch. Sie richten den Blick auf die vorhandenen Stärken, Potenziale und das Positive innerhalb eines Teams. Sie gehen den Fragen nach, welche persönlichen Ergebnisse sie erreicht haben, wo sie Anerkennung erfahren haben, sich engagiert, sich mutig oder produktiv gefühlt haben, welche Stärken das Jugendamt bereits hat und welche Potenziale, Kompetenzen und Ressourcen in der Organisation schon vorliegen.

Die *Wertschätzende Erkundung* ist eine ausgesprochen partizipative Methode. Dabei setzt der Beteiligungsprozess, den die Methode anstrebt, bei allen Teilnehmenden Offenheit und die Bereitschaft voraus, sich gleichberechtigt einzubringen. Dies erfordert von Jugendamtsleitung wie Prozessmanagement, dass sie die Methode verstanden haben und offen für die daraus erwachsenden Prozessziele und die Umsetzung der Ergebnisse sind.

In dieser Handreichung wird empfohlen, die *Wertschätzende Erkundung* in vier Phasen über den IKÖ-Prozess zu verteilen und, auch wenn sie aufeinander aufbauen, getrennt voneinander in verschiedene Workshops o. Ä. zu integrieren. Über die hier beschriebene inhaltliche Ausgestaltung und Anwendungsmöglichkeit des Verfahrens hinaus, kann die Methode in vielen Bereichen eingesetzt werden – z. B. in der Personal-, Führungskräfte- oder Leitzielentwicklung; in Teambildungsprozessen oder Konfliktsituationen, zum Ausbau von Netzwerken und zur Förderung von Kooperationen zwischen Jugendamt und externen Organisationen/Interessenvertretungen.

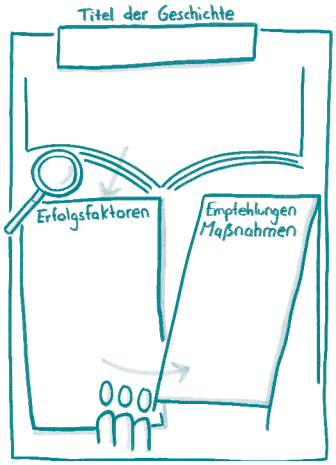
Die Beschreibung der dritten und vierten Phase findet sich unter Wertschätzende Erkundung - Leitziele entwickeln, S. 108.

11 In Anlehnung an die Methode *Team-Metapher* von Manfred Gellert und Claus Nowak 2004, sowie der Methode *ZAP-Prozess* von Poss 2005.

12 Basiert auf der in den 1980er Jahren von David Cooperrider in den USA entwickelten Methode *Appreciative Inquiry*.

Mithilfe von leitfragengestützten und wertschätzenden Interviews sollen in der ersten Methodenphase der *Wertschätzenden Erkundung* die Führungskräfte in einen positiven und ressourcenorientierten Austausch über den IKÖ-Prozess gebracht werden. Jeweils zwei Personen erkunden dabei, welche individuellen oder gemeinsamen Erfolge sie in diesem Jugendamt schon erreicht und welche anderen positiven Momente sie erlebt haben, und gewinnen dabei neue Erkenntnisse über erfolgreiche Prozesse und ihre Gelingensfaktoren, z. B. die Stärken, Werte und Qualitäten der Organisation und der Einzelnen. Die Methode richtet die Aufmerksamkeit der Führungskräfte auch in dieser Phase schon auf zukunftsbezogene Wünsche, Ziele und Träume und überführt diese in ein Bild über die Zukunft der Organisation. Handlungsfelder, in denen die Führungskräfte Veränderungsbedarf sehen, sowie Erfolgsfaktoren, die eine Weiterentwicklung ermöglichen, werden aufgespürt.

Ausgehend von den erarbeiteten Veränderungsfeldern geht die Koordinierungsgruppe in der zweiten Methodenphase mit der Zielstellung ‚in Klausur', die zusammengetragenen Erfolgsfaktoren und Empfehlungen für die dritte Methodenphase in Interviewfragen zu überführen. Dazu diskutieren die Mitglieder der Koordinierungsgruppe zuerst paarweise, in welchen Handlungsfeldern ihrer Ansicht nach mit Bezug zu ihren jeweiligen Arbeitsschwerpunkten prioritärer Veränderungsbedarf besteht und wie sich nützliche Erkenntnisse über die momentane Beschaffenheit dieser Prozesse erzielen und hierauf aufbauend adäquate Strategien für ihre Weiterentwicklung identifizieren lassen könnten. Anschließend werden die Veränderungsfelder in Abstimmung mit der Jugendamtsleitung priorisiert. Zu diesen werden dann die Interviewfragen entwickelt, anhand derer Führungskräfte und Mitarbeiter_innen ihre Veränderungsvisionen schärfen können. Wenn z. B. Beteiligung als ein Erfolgsfaktor identifiziert wurde, kann die Frage für das Handlungsfeld Qualitätsentwicklung lauten „Wie wollen wir Beteiligung in unserer ständigen Qualitätsentwicklung berücksichtigen?" Für die Fragen gilt wie für alle Interviews der *Wertschätzenden Erkundung*, dass sie durch Offenheit, Neugier und Wertschätzung geprägt sein sollten.



Konzept- und Qualitätsentwicklung

Grundlagen für die Prozessumsetzung schaffen

6

Konzeptentwicklung ist immer auch Haltungsentwicklung, und findet statt in dem Zusammenspiel der zwei Fragen, wie der eigene IKÖ-Prozess im Kern gestaltet sein soll und wofür das Jugendamt stehen möchte. Die Konzeptentwicklung erfordert, dass die KG sich zu Beginn gründlich über konzeptionelle Grundlagen verständigt, um eine in den handlungsleitenden Prinzipien der IKÖ verankerte Ausgangsbasis für den Prozess schaffen.

! Konzeptentwicklung ist Haltungsentwicklung

Hierfür ist es wichtig, den Kern des Prozesses zu erfassen und sich noch einmal die Hintergründe der Interkulturellen Öffnung zu vergegenwärtigen. Um zunächst auf rein inhaltlicher Ebene Umfang und Stoßrichtung der Konzept- und Qualitätsentwicklung zu erarbeiten, sind folgende Leitfragen hilfreich:

! Einen praxisnahen Überblick zu Interkultureller Öffnung bietet das Standardwerk von Sabine Handschuck und Hubertus Schröer 2012 (*Interkulturelle Orientierung und Öffnung*).

- In welcher Gesellschaft wollen wir leben? Wie soll das in unserer Organisation abgebildet sein?
- Wofür stehen wir? Wofür steht das einzelne Gruppenmitglied in unserem Arbeitskontext? An welchen Werten orientieren wir uns?
- Wozu dient IKÖ? Was ist Sinn und Zweck des IKÖ-Prozesses?
- Was sind die Merkmale des diversitätsorientierten Organisationsentwicklungsprozesses?
- Was ist der Anlass? Vor welchem Hintergrund erfolgte die Entscheidung für IKÖ?
- Für welche Zielgruppen wird der Prozess durchgeführt?
- Wer ist (intern wie extern) vom Prozess betroffen, wer daran beteiligt?

- Was soll erreicht werden? Was streben wir an? Wohin wollen wir uns entwickeln?
- Was soll mit IKÖ anders werden als vorher? Wer soll auf welche Weise von der
- Diversitätsorientierung im Jugendamt profitieren?
- Wie können die Veränderungen gelingen? Welche Strategien verfolgen wir?
- Was bringt uns zur Vision?
- Wie können wir Konzept-, Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität gewährleisten?
- Woran erkennen/messen wir Erfolge, wann gilt IKÖ als erfolgreich?

! Indem über gemeinsame Werte, Haltungen und Ideen diskutiert wird, kann das Zusammengehörigkeitsgefühl in der Koordinierungsgruppe gestärkt werden.

Der Arbeitseinstieg der Koordinierungsgruppe in die konkrete Konzeptentwicklung kann durch ein Zusammentragen erster Ideen erleichtert werden. Ziel dieser Sammlung ist es, sich über wichtige Aspekte des Aufbaus der Koordinierungsgruppe, zu ersten Aktivitäten, zu geeigneten Beteiligungs- und Kommunikationsstrategien, zum Bedarfserhebungs- und Evaluationskonzept, oder auch zu Ressourcenerfordernissen anzustellen.

Für die anstehenden Informations-, Beteiligungs- und Bedarfserhebungen müssen die Rollen, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten verteilt werden. Außerdem muss in Erfahrung gebracht werden, welche zeitlichen und personellen Ressourcen hierfür (wie für den Prozess generell) verfügbar sind und es sollten bereits Vorüberlegungen angestellt werden, wie ein ressourcenorientiertes Vorgehen gestaltet werden kann. Für ein erstes Beteiligungskonzept gilt es in Hinblick auf kurzfristige Aktivitäten zu überlegen, wer zu welchem Zeitpunkt auf welche Weise beteiligt werden soll. Ein erstes Kommunikationskonzept sollte Antworten auf die Fragen enthalten, an wen welche prozessbezogenen Informationen wann wie zu vermitteln sind. Für die Konzeptionierung der Bestandsaufnahme sollte überlegt werden, welche Informationen, Informationsquellen oder Akteure in der Anfangsphase besonders wichtig sein könnten. Bei den zu diesem Zeitpunkt erarbeiteten Konzepten besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit, sie werden im weiteren Prozessverlauf beständig weiterentwickelt. Sie bilden dennoch wichtige Arbeitsgrundlagen, um planvoll auf die Etablierung und Weiterentwicklung der im Prozessverlauf höchst relevanten Beteiligungs- und Kommunikationsstrukturen hinzuwirken. Noch vorläufiger, aber zu diesem Zeitpunkt ebenfalls unerlässlich für einen wirkungsorientierten Prozess, sind die Vorüberlegungen, die zum Evaluationskonzept angestellt werden müssen.

Szenen eines Prozesses: Die Baumschaukel[13]

In die Konzept- und Qualitätsentwicklung einsteigen und im Aufgabenspektrum des Prozessmanagements orientieren

Baumschaukel-Impulskarten (KV Nr. 5)

Die Impulsmethode *Szenen eines Prozesses: Die Baumschaukel* eignet sich für den gemeinsamen Einstieg des IKÖ-Prozessmanagements in die Konzeptentwicklung und dient zugleich zur Qualitäts- wie auch Haltungsentwicklung.

Die Bildkarten (KV Nr. 5) können in verschiedener Form in die KG hineingegeben werden, z. B. als Power-Point-Präsentation, durch eine Ausstellung mit gemeinsamer Begehung oder indem jedes Gruppenmitglied eine Karte zieht und die Karten nacheinander vorgestellt werden. Zum Auftakt bieten sie heitere Aufhänger, um über das gemeinsame Vorhaben ins Gespräch zu kommen und sich über verschiedene Prozessverständnisse sowie erwünschte Prozessziele und Fallstricke, die es möglichst zu vermeiden gilt, auszutauschen. So kann etwa über mögliche Umsetzungen und Erfahrungen mit erfolgreichen oder missglückten Aktivitäten gesprochen werden, wodurch deutlich wird, welches Vorwissen bzw. welche Einstellungen und Kompetenzen die Beteiligten in die Koordinierungsgruppe einbringen. Es kann auch diskutiert werden, wie die Gruppe die Prozesskoordinierung organisieren möchte, wofür und wie Informationen und Prozessergebnisse dokumentiert werden sollen, wie ein ausgeglichenes Ressourcenmanagement gestaltet werden könnte, welche Erfahrungen die KG-Mitglieder hinsichtlich Partizipation und Kommunikation gemacht haben, wie sie diese Prozesse zukünftig gestalten möchten, welche handlungsleitenden Prinzipien sie wie verfolgen wollen und was erste Ideen für das Qualitätsmanagement sein könnten. Dieser Austausch über individuelle Erfahrungen und Perspektiven sowie über gemeinsame Werte, Haltungen

13 Inspiriert vom *tree swing cartoon* (älteste bekannte Fassung von 1973).

und Ideen stärkt sowohl das Zusammengehörigkeitsgefühl in der Koordinierungsgruppe, wie auch die fachliche Fundierung ihrer Arbeit.

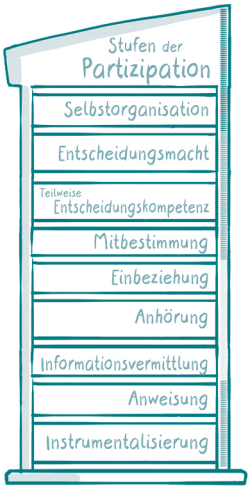
Im Anschluss an die erste Brainstorming-Phase strukturiert die Koordinierungsgruppe dann ihre Ideen dahingehend, welche Planungs-, Gestaltungs- und Koordinierungsaufgaben in den zentralen Aufgabenbereichen (Kommunikation, Monitoring etc.) anfallen (könnten), insbesondere im Zuge der ersten Aktivitäten. Die zusammen erarbeitete und strukturierte Ideensammlung wird den Beteiligten die individuelle und gemeinsame Orientierung in den Aufgabenbereichen der Koordinierungsgruppe erleichtern und bildet zugleich eine gute Ausgangsbasis für die Qualitätsentwicklung des IKÖ-Prozessmanagements.

Richtschnur und Messlatte[14]

Konzeptionelle Grundlagen als Handlungsprinzipien verstehen und Qualitätsstandards für den Öffnungsprozess festlegen

Die Methode *Richtschnur und Messlatte* eignet sich für die Koordinierungsgruppe, um sich einer geteilten konzeptionellen Basis zu vergewissern, ein gemeinsames Verständnis der für die diversitätsorientierte IKÖ handlungsleitenden Prinzipien (wie z. B. Werte-, Wirkungs-, Zielgruppen- oder Beteiligungsorientierung) zu finden und Qualitätsstandards für den Öffnungsprozess festzulegen.

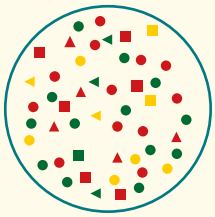
Für den Veränderungsprozess im Jugendamt müssen diese Prinzipien in handlungsleitende Qualitätskriterien übersetzt werden. Methodisch kann diese Übersetzung so gestaltet werden, dass diese Prinzipien von der Moderation zunächst stichpunktartig einzeln auf Kärtchen notiert werden. Der erste Begriff wird ans Flipchart gehängt und die KG bekommt fünf Minuten Zeit, Assoziationen zu ihm zu sammeln. Wichtig für die Folgeschritte ist, dass die Assoziationen auf dem Flipchart-Papier notiert werden. Wenn dieser Schritt für alle Begriffe durchgeführt wurde, werden die jeweilig gesammelten Assoziationen geclustert, d. h. gruppiert und strukturiert. Hier bietet es sich an, die Assoziationen danach zu ordnen, ob sie das Prinzip eher definieren bzw. verstehen helfen, ob sie Grade oder Stufen benennen, oder ob sie auf die Umsetzung bezogene Standards und Kriterien beschreiben. Daran anschließend bearbeiten Zweierteams die Prinzipien einzeln weiter und versuchen, aus ihnen Indikatoren bzw. Instrumente wie Checklisten oder Leitfragen mit Skalierungen zu entwickeln. Ein Beispiel für eine solche Skalierung ist das nebenstehende Stufenmodell für Partizipation, welches es erlaubt, Beteiligung danach zu differenzieren, wie die zu Beteiligenden genau in die Aktivität oder den Prozess eingebunden sind.



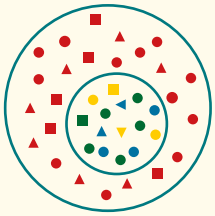
14 Inspiriert u. a. durch den Handlungsansatz der *RAA Berlin e. V.* 2017 (*Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung: Grundsätze und Qualitätskriterien*).

Das Inklusionsprinzip[15]

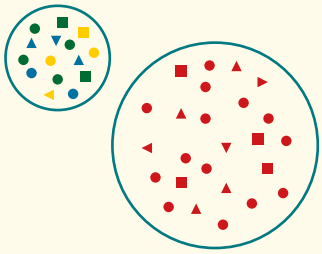
Zielsetzung und Qualitätsmerkmal diversitätsorientierter Öffnung



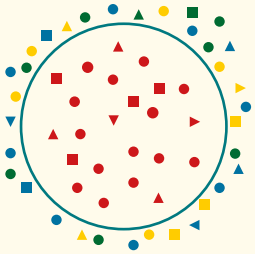
INKLUSION



INTEGRATION



SEPARATION



EXKLUSION

Im IDA-Reader 2012 (*Diversität bewusst wahrnehmen und mitdenken, aber wie?)* wird das Konzept *Diversity* anschaulich beschrieben und es werden Handlungsmöglichkeiten für einen individuellen und institutionellen Umgang mit Differenz und für den Abbau von Diskriminierungen aufgezeigt.

Der selbstreflexive Aspekt der Interkulturellen Öffnung, das Hinterfragen eigener Strukturen und ihres Anteils am Zustandekommen und Fortwirken von Diskriminierungen und Barrieren, ist dem Konzept der Inklusion entlehnt.

In der *UN-Behindertenrechtskonvention*, die 2008 in Kraft getreten ist, wurde mit dem Begriff *Inklusion* ein Meilenstein für einen Umgang mit Teilhabe und Förderung von Menschen mit einer Behinderung gesetzt. Die Konvention bezieht sich dabei auf „Menschen, die langfristige

körperliche, seelische, geistige oder Sinnesbeeinträchtigungen haben, welche sie in Wechselwirkung mit verschiedenen Barrieren an der vollen, wirksamen und gleichberechtigten Teilhabe an der Gesellschaft hindern können“ (Art. 1). Die Betonung der Wechselwirkung zwischen individueller Beeinträchtigung und gesellschaftlichen Barrieren prägt die Inklusionsperspektive: Mit dem Inklusionsbegriff wird der Fokus auf die Verantwortung von gesellschaftlichen Institutionen für den Abbau von Barrieren gelegt, die Individuen oder Gruppen Teilhabe erschweren oder unmöglich machen. Der Blick richtet sich dementsprechend auf die Veränderungsfähigkeit dieser Institutionen. Diese müssen ‚geöffnet‘ werden, so dass die Teilhabe und Selbstbestimmung aller gewährleistet werden kann. Es geht also darum, die Institutionen den Eigenheiten und Fähigkeiten der Menschen anzupassen, und ausdrücklich nicht um eine Anpassung der Einzelnen an die Anforderungen und Leistungsmaßstäbe der Institutionen.

Inklusion ist mit einem Rechtsanspruch verbunden und damit eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, die einen tiefgreifenden kulturellen Wandel in allen Lebensbereichen erfordert. Angestrebt wird der Abbau aller struktur- und haltungsbedingten Barrieren, die verhindern, dass Individuen oder Gruppen umfassend und gleichberechtigt an der Gesellschaft und ihren Institutionen teilhaben können. Die Herstellung von Chancengerechtigkeit kann auch bedeuten, Menschen in bestimmten Lebenslagen stärker zu unterstützen als andere, um dadurch schlechtere gesellschaftliche Startchancen auszugleichen. Diese (manchmal vorübergehende) Ungleichbehandlung von Menschen und Bevölkerungsgruppen dient also dem Nachteilsausgleich und ist laut § 5 AGG insofern nicht als Diskriminierung zu verstehen.

Eine inklusive Perspektive auf Kinder und Jugendliche bedeutet z. B. auch, diese nicht nur – je nach Institution und Zuständigkeit – unter einem speziellen Blickwinkel zu sehen: als minderjährige Person, die auf elterliche Sorge angewiesen ist, als Schüler_in in einem Schulverhältnis, als Kranke_n im Sinne des Sozialgesetzbuches oder als indirekt Anspruchsberechtigte_n nach dem Kinder- und Jugendhilfegesetz oder dem Bundessozialhilfegesetz. Nach dem Inklusionsprinzip wird das Kind bzw. der/die Jugendliche stattdessen über solche bürokratischen Zuordnungen hinweg und damit ganzheitlich in seiner/ihrer Lebenswelt wahrgenommen.

Diversity-Ansätze haben den Inklusionsbegriff von seinem Bezug auf Menschen mit Behinderungen gelöst und zu einem umfassenden Prinzip des gesellschaftlichen Umgangs mit Vielfalt erweitert. Damit ist Inklusion unabhängig vom Merkmal der jeweiligen Beeinträchtigung

zu verstehen, d. h., Menschen in unterschiedlichen Lebenslagen und mit unterschiedlichen sozialen, körperlichen, psychischen Ausgangsbedingungen sollen ihre jeweiligen Fähigkeiten und Ressourcen gleichberechtigt in die Gesellschaft einbringen können. Die Heterogenität von sozialen Herkunftsbedingungen und Lebenslagen ist als Voraussetzung kultureller und gesellschaftlicher Teilhabe zu beachten und anzuerkennen. Das Inklusionsprinzip beschreibt dabei die Gleichwertigkeit jedes Individuums, ohne dass dabei Normalität vorausgesetzt wird. Normal ist vielmehr die Vielfalt, also das Vorhandensein von Unterschieden. Ein um die Diversity-Perspektive erweitertes IKÖ-Verständnis wird dem Inklusionsprinzip folgend dazu in der Lage sein, sowohl die strukturelle Dimension von Benachteiligungen zu erfassen als auch die verschiedenen Diskriminierungsformen dabei einzubeziehen.

15 Basiert u. a. auf der *Stellungnahme des Bundesjugendkuratoriums* 2012 (*Inklusion: Eine Herausforderung auch für die Kinder- und Jugendhilfe*) und auf den Anmerkungen zu aktuellen Debatten in der deutschen Migrationsgesellschaft von Viola B. Georgi 2015 (*Integration, Diversity, Inklusion*).

Grafische Darstellung in Anlehnung an das *Inklusionsschema* des *Mobilen Beratungsteams Berlin für Demokratieentwicklung der Stiftung SPI* (www.mbt-berlin.de; www.stiftung-spi.de).

Monitoring- und Evaluationskonzept

Wirkungsanalyse planen und Wirkungsorientierung als festen Prozessbestandteil integrieren

Jede Monitoring- bzw. Evaluationsaktivität braucht eine frühzeitig erarbeitete konzeptionelle Basis, wenn sie tatsächlich der Qualitätssicherung dienlich sein und nicht nur punktuelle Anregungen für kleinteilige Verbesserungen bezwecken soll.

Die Dokumentation und Auswertung prozessrelevanter Entwicklungen durch Monitoring und Evaluation dienen u. a. dazu,

- den Projektfortschritt überprüfen, erfolgreich beendete Aktivitäten identifizieren und neue Bedarfe erfassen zu können,
- die Zielerreichung und die Ziele selbst regelmäßig bilanzieren zu können,
- die Einhaltung von Qualitätsstandards überprüfen und solides Feedback an Mitarbeitende geben zu können,
- fundierte Entscheidungen zum weiteren Projektverlauf treffen zu können,
- im Sinne eines Frühwarnsystems den Blick für Schwachstellen, Verbesserungspotenziale und veränderte Rahmenbedingungen zu schärfen und ggf. Anpassungen vornehmen zu können,
- eine Grundlage für weitere Analysen und Bewertungen (auch durch Evaluation) und neue Aktivitäten oder Maßnahmen zu schaffen.

Für die Erstellung eines *Monitoring- und Evaluationskonzeptes*, auf dessen Grundlage dann nachfolgend konkrete Vorgehensweisen für die jeweiligen Aktivitäten erarbeitet werden können, müssen sich die Zuständigen zunächst die zentralen Fragen stellen: Woran können wir Fortschritt und Veränderungen, Erfolge und Defizite der jeweiligen Maßnahmen ablesen und welche Informationen brauchen wir, um aus gemachten Erfahrungen zu lernen?

Antworten auf diese Fragen liefern sogenannte Indikatoren (Hinweise), die frühzeitig entsprechend der Ziele des Prozesses oder einzelner Maßnahmen definiert (und später ergänzt) werden müssen.

! Indikatoren liefern konkrete Anhaltspunkte, um Veränderungen, Erfolge und Defizite erfassen zu können.

Je nach Erkenntnisinteresse können quantitative Indikatoren (etwa eingesetzte Ressourcen, Anzahl der fortgebildeten Mitarbeiter_innen, Anteil der Personen mit Migrationsgeschichte in der Belegschaft bzw. in Führungspositionen, Menge an mehrsprachig herausgegebenem Infomaterial) oder qualitative Indikatoren (z. B. Zufriedenheit mit Qualifizierungsmaßnahmen oder Nutzer_innenzufriedenheit) formuliert werden. Indikatoren können direkt oder indirekt Aufschluss über z. B. das Verhältnis von *Inputs* und *Outputs* oder über das (Nicht-)Erreichen erwünschter Outcomes oder der Leitziele des Prozesses (siehe S.108) geben. Während quantitative Aspekte relativ einfach messbar sind, lassen Wirkungen wie ein angestrebter Haltungswandel bei Mitarbeitenden sich nur schwer direkt erfassen. Dann gilt es zu überlegen, worin sich bspw. eine diversitätssensible Haltung ausdrücken kann.

Siehe dazu auch Monitoring und Evaluation frühzeitig etablieren, S. 20.

Zur Konzeptionierung der Evaluation ist die Klärung folgender Leitfragen innerhalb der Koordinierungsgruppe hilfreich:

- Soll die Evaluation gestaltend (formativ) und/oder bilanzierend (summativ) durchgeführt werden?
- Was soll evaluiert werden?
- Wann soll wie evaluiert werden?
- Soll die Evaluation intern durchgeführt oder an eine externe Person ausgelagert werden? Wer trägt wofür Verantwortung?
- Wie können Mitarbeiter_innen und andere Stakeholder sinnvoll in die Evaluation eingebunden werden?

Hilfreiche Anleitungen und Vorlagen zur selbstständigen Durchführung von Wirkungsanalysen, inklusive der Vorbereitung und der Entwicklung von Fragestellungen für Monitoring und Evaluationen sowie Indikatoren bietet das von Bettina Kurz und Doreen Kubek 2017 geschrieben *Kursbuch Wirkung*, auch online unter wirkung-lernen.de.

Eine summative Evaluation ist darauf ausgerichtet, nach Prozessabschluss (ex post) zusammenfassend zu überprüfen und zu dokumentieren, welche Ziele und Wirkungen erreicht wurden und

welche Schlüsse für Folgeprozesse gezogen werden können.

! Soll die Evaluation gestaltend (formativ) und/oder bilanzierend (summativ) durchgeführt werden?

Mit einer prozessbegleitend (on-going) durchgeführten formativen Evaluation können Erkenntnisse gewonnen werden, die in die Steuerung und Gestaltung des laufenden Prozesses einfließen und zu seiner Verbesserung beitragen können. Es wird hier ausdrücklich empfohlen, solche prozessbegleitenden Evaluationsmaßnahmen einzuplanen und hierfür Ressourcen vorzusehen, da sie frühzeitig auf unvorhergesehene Defizite und Probleme aufmerksam machen und die so gegebene Möglichkeit zur Gegensteuerung ein wesentlicher Beitrag zum Prozesserfolg ist.

! Was soll evaluiert werden?

Was mit welchem Ziel evaluiert werden soll, kann, wie oben beschrieben, unter unterschiedlichen Gesichtspunkten ermittelt werden. Für ein erfolgversprechendes Evaluationskonzept sollten die für diesen Querschnittsprozess Verantwortlichen (idealerweise unter Einbeziehung nicht nur der Koordinierungsgruppe, sondern auch anderer Stakeholder) den Evaluationszweck präzise definieren. Dabei sollte ein wesentlicher Evaluationsgegenstand jedes veränderungs- und wirkungsorientierten Prozesses dessen Verlauf selbst sein. Ist er erfolgreich? Sind die umgesetzten Aktivitäten und Maßnahmen geeignet, die angestrebten Ziele auch wirklich zu realisieren oder sind Anpassungen erforderlich?

! Wann soll wie evaluiert werden?

Wann eine Datenerhebung stattfinden und wie lange sie dauern soll, hängt, ebenso wie eine sinnvolle Auswahl der Daten, vom Erkenntnisinteresse bzw. den aufgestellten Indikatoren ab. Gleiches gilt für die Erhebungsmethoden, bei deren Auswahl auch Faktoren wie Aufwand, erforderliche Kenntnisse und Aussagekraft bedacht werden sollten. Auch sollte bedacht werden, was mit den Erhebungs- und Evaluationsergebnissen geschieht, also etwa, wer sie wie auswertet und interpretiert, wie bzw. wem Ergebnisse präsentiert werden und wer die Verantwortlichkeit dafür trägt, ggf. erforderliche Veränderungsvorschläge zu entwickeln.

! Soll die Evaluation intern durchgeführt oder an eine externe Person ausgelagert werden? Wer trägt wofür Verantwortung?

Während das Monitoring intern durch die Koordinierungsgruppe umgesetzt wird (mit Unterstützung durch die Prozessbegleitung), kann überlegt werden, ob die Evaluation mit Hilfe von externen Expert_innen durchgeführt werden soll. Dies bietet sich bspw. an, wenn der Gegenstand der Evaluation sehr komplex ist. Eine externe Evaluation ist außerdem in der Regel objektiver, was wiederum für eine größere Akzeptanz unter Stakeholdern sorgt. Bei derlei Erwägungen spielt natürlich auch das Budget eine Rolle. Für eine interne Evaluation kann eine detailliertere Kenntnis über die Organisation seitens der Evaluierenden sprechen, sowie eine bereits bestehende Vertrauensbasis unter bzw. zu den Akteuren. Als möglicherweise kostensparende Mischform ist auch denkbar, dass eine interne Person bei Bedarf externe Berater_innen hinzuzieht und dabei sukzessive die eigenen Evaluationskompetenzen ausbaut.

! Wie können Mitarbeiter_innen und andere Stakeholder sinnvoll in die Evaluation eingebunden werden?

Bei vielen zu evaluierenden Sachverhalten ist es sinnvoll, neben den direkt Beteiligten auch andere Stakeholder wie Nutzer_innen oder Minderheitenselbstorganisationen an der Evaluation mitwirken zu lassen, u. a., wenn ein Evaluationsgegenstand die Erhebung der Perspektive von Leistungsberechtigten voraussetzt (z. B. Nutzer_innenzufriedenheit mit Angeboten). Hinzu kommt, dass eine angemessene Beteiligung der Leistungsberechtigten und die Berücksichtigung ihrer Interessen, Werte und Bedürfnisse erforderlich ist, um möglichst valide und qualitative Schlussfolgerungen zu erzielen und die Legitimität der Evaluationsergebnisse zu stärken.

Mit der Einbindung von Stakeholdern sind weitere Vorüberlegungen verbunden, etwa welche Rolle sie in der Evaluation einnehmen sollen, welche Informationen sie benötigen, wie sie zum IKÖ-Prozess, bzw. zur Organisation Jugendamt stehen und welche geeignete Erhebungs- sowie Beteiligungsinstrumente sind.

Kommunikationskonzept[16]

Kommunikationskultur und -strukturen im Jugendamt erkunden und Kommunikationsprozesse zielgruppen- und beteiligungsorientiert gestalten

Die Qualitätsentwicklung von Kommunikationsprozessen innerhalb der Organisation, im Nutzer_innenkontakt und im Austausch mit dem Jugendamtsumfeld ist eine der zentralen Anforderungen an das IKÖ-Prozessmanagement. Insbesondere mit Blick auf die vielschichtige Bedeutung der Kommunikationsqualität für die Organisation, die Prozessgestaltung und das Erreichen der angestrebten Veränderungsziele ist eine frühzeitige strategische Ausrichtung in diesem Querschnittsfeld entscheidend. Die für die Kommunikation Verantwortlichen orientieren sich bei der Konzeptionierung, Planung, Gestaltung und Koordination von Kommunikationsprozessen an der Frage, wie diese den IKÖ-Prinzipien entsprechend, effizient und zugleich ressourcenschonend gestaltet werden können.

Um langfristig Strategien zur Qualitäts-, Effizienz und Effektivitätssteigerung in den Feldern interne und externe Kommunikation zu entwickeln, sollten sich die KG-Mitglieder darüber austauschen, wie Kommunikation idealtypisch ablaufen sollte, welches die Ansprüche für den zwischenmenschlichen Austausch sind und welchen konzeptionellen Prinzipien die Kommunikation folgen sollte. In einem permanent fortzuführenden Erarbeitungsprozess können unterschiedliche Erfahrungen, Perspektiven und Deutungen miteinander in Austausch gebracht und eine stimmige Qualitäts- und Zielvorstellung von Kommunikationsstrukturen und -prozessen entwickelt werden.

! Gut gestaltete Kommunikationsmöglichkeiten für Organisationsmitglieder zur Information und Reflexion des Geschehens gewährleisten die Bodenhaftung des Prozesses.

Welche Qualitätskriterien muss Kommunikation für eine Öffnung des Jugendamtes erfüllen?

- Welche Qualitätskriterien müssen Kommunikationsstrukturen erfüllen, damit teilnehmende Akteure in die Lage der Meinungsbildung und Beteiligung versetzt werden?
- Welche Qualitätskriterien sollte die von der Koordinierungsgruppe verwendete Sprache erfüllen (u. a. diskriminierungssensible Sprache, Vermeiden von Kommunikationsformen, die Blockaden hervorrufen)?
- Wie könnten Qualitätskriterien entwickelt und als Standards im Jugendamt und für den Außenauftritt etabliert werden (z. B. in Form von Durchführungshinweisen, sprachlichen Vorgaben)?
- Wie können mündliche wie schriftliche Kommunikationsformate (intern und extern) ansprechend und zielgruppenorientiert gestaltet werden, unter Berücksichtigung der Aspekte Gestaltung und Sprache?
- Wie kann eine ‚neue' Kommunikationskultur so entwickelt und etabliert werden, dass sie von allen mitgetragen und von möglichst vielen geteilt wird?

! Die Qualität der Kommunikation zwischen Akteuren ist nicht nur durch persönliche Beziehungen und Häufigkeit des Austausches geprägt, sondern auch wesentlich von der Qualität der (sozialen) Räume, in denen sie stattfindet.

Auf welchen Qualitätskriterien und kommunikativen Grundlagen kann IKÖ aufbauen?

- Gibt es Vorgaben, Standards, Vereinbarungen, Richtlinien o. Ä., die Aussagen über Kommunikationsformen und/oder -inhalte treffen oder gar Kriterien festlegen für die interne oder externe Kommunikation? Wenn ja, wie lautet die Quelle der Vorgaben o. Ä. und welche qualitativen oder quantitativen Vorgaben gibt es? Wie groß ist die Reichweite innerhalb des Jugendamts, welchen Bekanntheits-, Anerkennungs- und Verbindlichkeitsgrad haben diese Kommunikationskriterien?
- Gibt es innerhalb der Organisation formulierte Regelungen für einen diskriminierungskritischen Umgang mit Text- und Bildsprache? Wenn ja, waren oder sind an der Formulierung der Regelungen gesellschaftlich marginalisierte Perspektiven maßgeblich beteiligt?

16 Unter Bezugnahme des *Drei-Stufen-Konzepts der Internen Kommunikation* von Ulrike Führmann und Klaus Schmidbauer 2008 sowie der Publikation von Klaus Merten 2013 zur Konzeption von Kommunikation (*Theorie und Praxis des strategischen Kommunikationsmanagements*).

- Welche ‚Grundlagen' können als Basis gemeinsamen Reflektierens über Kommunikation genutzt werden?
- Welche Kenntnisse und Fähigkeiten selbstreflexiver und wertschätzender Kommunikation sind unter den Mitarbeitenden vorhanden und wie kann dieser Kenntnisstand von der Koordinierungsgruppe in Erfahrung gebracht werden?

EBENEN DER KOMMUNIKATION

KONTEXT
ANLASS BETEILIGTE ZUSAMMENHANG
ZEIT, ORT INHALT

NONVERBAL
MIMIK, GESTIK RAUMSPRACHE:
HALTUNG BEWEGUNG IM RAUM
BEWEGUNG DISTANZ RAUMGESTALTUNG

PARAVERBAL
STIMMLAGE TEMPO LAUTSTÄRKE
INTONATION PAUSEN MELODIE

VERBAL
SCHRIFT SPRACHE

Um die verwendeten Kommunikationsformate und -qualität nach innen wie außen verbessern zu können, braucht es zunächst eine genauere Bestimmung der praktizierten Kommunikationskultur im Jugendamt. Untersucht werden können etwa: Dienstanweisungen (schriftlich wie mündlich), Dienstbesprechungen, Gremien und Konferenzen, informelle Kommunikationsstrukturen und -wege sowie Außendarstellung und Nutzer_innenansprache.

- Welche Kommunikationskanäle und -formate werden im Jugendamt genutzt?
- Welche Arten von Informationen werden zu welchem Zweck über welche Kanäle an welche Organisationsmitglieder gesendet?
- Welche digitalen Formate stehen für die interne Kommunikation im Jugendamt zur Verfügung (Intranet, E-Mail-Verteiler, Newsletter etc.)?
- Welche Informationen werden welchen externen Akteuren/Akteursgruppen über welche Kanäle/Formate zugänglich gemacht?
- Über welche Formate werden Externe (Leistungsberechtigte, Organisationen, Kooperationspartner_innen etc.) informiert und welche Formate werden von Externen genutzt, um an das Jugendamt heranzutreten?
- Welche Formen der Ansprache (etwa mündlich oder schriftlich) werden von welchen Personen zu welchem Zweck (z. B. informieren, motivieren, einbinden/sich einbringen) genutzt? Welche Formate werden gut, welche werden schlecht rezipiert (Informationen werden z. B. weitergeleitet, aber nicht wahrgenommen)?
- Wie ist die Kommunikationskultur am Jugendamt? Welche Merkmale weist sie auf, von wem werden Veränderungen in der Kommunikationskultur initiiert und von wem getragen?
- Gibt es innerhalb des Jugendamts ein Kommunikationsbewusstsein? Wird über Kommunikation auf der Meta-Ebene gesprochen?
- Lassen sich charakteristische Merkmale oder Kommunikationsgewohnheiten bei der internen oder externen Kommunikation feststellen? Welche Merkmale weisen Gestaltung, Wortwahl und Richtung der mündlichen und schriftlichen Kommunikation auf?
- Wie ist die bestehende Besprechungsstruktur des Jugendamtes beschaffen – welche Formate mit Möglichkeit der Face-to-Face-Kommunikation (z. B Mitarbeiter_innengespräche, Leitungs- und Teamrunden, Fachtagungen, Großgruppenveranstaltung, Workshops) sind in der Besprechungsstruktur vertreten?
- Welche Möglichkeiten der Informationsvermittlung/-einholung, des Austauschs, der Reflexion und des Feedbacks bieten die Besprechungsstrukturen des Jugendamts?
- Welche informellen Kommunikationsräume gibt es am Jugendamt und wie ist ihre Zugänglichkeit?
- Welche Personen und Instanzen sind derzeit mit welcher Informationsverteilung oder -einholung beauftragt? Wie ist ihre Zugänglichkeit? Wie können Personen und Instanzen, die derzeit mit Informationsverteilung oder -einholung beauftragt sind, in die im Zuge von IKÖ erweiterten Kommunikationsstrukturen eingebunden werden?

Um sich einen ersten Überblick zu verschaffen, können die KG-Mitglieder zunächst bestehende Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen auf einer großen Papierfläche graphisch skizzieren. Über die Darstellungsform muss innerhalb der KG entschieden werden – sie können:

- formale Gremien in einem Organigramm darstellen, als hierarchisch verbundene Kästchen
- entlang einer Zeitschiene die ‚Orte' von Kommunikation und Entscheidungen eintragen

- wichtige Akteure, ihre Rolle und Aufgaben in einer Matrix visualisieren
- Kommunikationsflüsse durch verbindende Linien und Kommunikationsformate durch Symbole in einem Schaubild darstellen

Ein umfassendes Bild der bestehenden Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen hilft u. a. dabei zu identifizieren, worauf IKÖ aufbauen kann und (in einem späteren Schritt), welche Strukturen ggf. darüber hinaus für den Prozess noch geschaffen werden müssen. Die Anfertigung einer *Kommunikationsskizze* ist dafür ein effektives Verfahren, denn der Prozess der Visualisierung ermöglicht eine unmittelbare Klärung unter den KG-Mitgliedern, sollten Unterschiede in der Wahrnehmung der bestehenden Strukturen bestehen. Zudem bietet dieses Vorgehen Gelegenheit, sich darüber zu verständigen, wie Kommunikation innerhalb der Organisation strukturiert und Kommunikationsprozesse gestaltet werden können, aber auch, welche konzeptionellen Grundsätze der Qualitätssicherung verfolgt werden sollen.

- Welche Kommunikationsformate braucht IKÖ darüber hinaus und woran lässt sich anknüpfen?
- Wie können Informationen, angesichts der Rahmenbedingungen im Jugendamt, verlässlich die gesamte Organisation erreichen? Wie können wesentliche Ergebnisse, wichtige Erfahrungen und erworbene Erkenntnisse transferiert werden – und zwar top-down wie auch bottom-up?
- Welche (digitalen und dialogischen) Formate sollten für die interne Kommunikation bezüglich welcher IKÖ-Inhalte oder -Anliegen zur Verfügung stehen?
- Welche der bestehenden mündlichen und digitalen Formate sind für die formelle und informelle interne Kommunikation über IKÖ geeignet? Welche bestehenden Formate können für IKÖ genutzt werden?
- Wie lässt sich an der Besprechungsstruktur des Jugendamts mit IKÖ andocken? Was braucht es, um die bestehenden Kommunikationsformate für IKÖ ‚nutzbar' zu machen?
- Wie können zusätzliche informelle Kommunikationsräume geöffnet werden?

Das Erstellen einer *Kommunikationsmatrix* macht die Kommunikation zwischen den verschiedenen internen und externen Akteuren übersichtlich. Unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden und benötigten Ressourcen wird geplant und fortlaufend dokumentiert, wer von wem in welcher Form und zu welchem Zeitpunkt mit welchem Inhalt adressiert wird, bzw. werden sollte. Dies umfasst u. a. die Kommunikation innerhalb der erweiterten Führung des IKÖ-Prozesses oder mit Stakeholdern sowie Informationen an Mitarbeitende über das Prozessgeschehen oder Feedback-Prozesse. Im Prozessverlauf wird sich der Kenntnisstand der Verantwortlichen diesbezüglich erweitern, so dass dann auf Grundlage der *Kommunikationsmatrix* und der stattgefundenen Vorüberlegungen ein detailliertes Kommunikationskonzept zur praktischen Anwendung im Jugendamt erstellt werden kann.

! Kommunikationsmatrix

Mit wem soll kommuniziert werden?

An wen sollen sich die Informationen richten?

Was soll kommuniziert werden?

Wieviele Informationen werden vermittelt?

Wann soll kommuniziert werden?

Wie soll kommuniziert werden (Kommunikationsmittel)?

Wer ist für den Kommunikationsprozess zuständig? Wer ist verantwortlich für Informationsverteilung, Rückmeldungen/-fragen?

Welche Art der Rückmeldung wird erbeten (Meinung, Aufgabenübernahme, Einverständnis/Ablehnung etc.)?

Informationsbedarfe

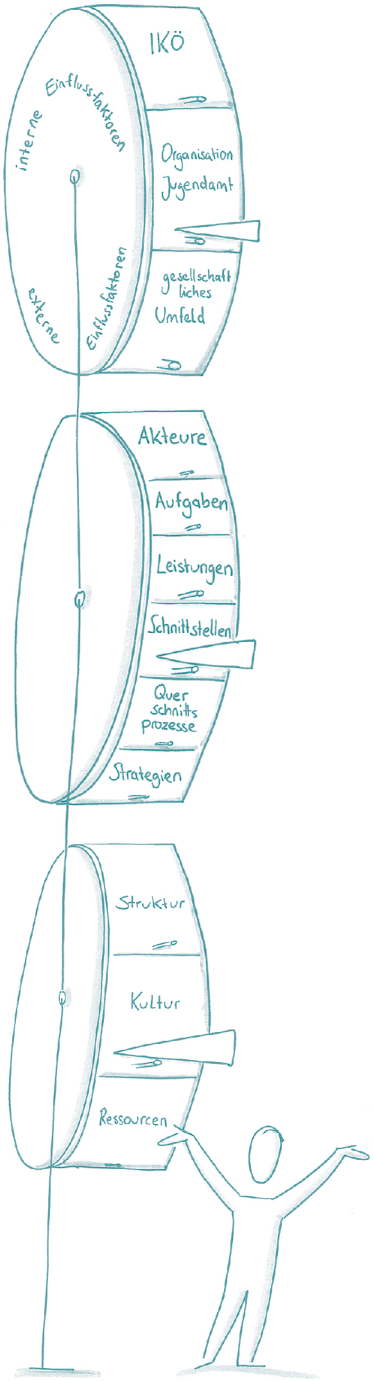
- Über welches IKÖ-Wissen sollen Mitarbeiter_innen verfügen? Welche Informationen müssen alle Organisationsmitglieder erreichen, welche sind nur für bestimmte Personen oder Gruppen relevant?
- Welche Informationen sind für welche externen Akteursgruppen relevant und wie lassen sich diese erreichen?
- Welche Informationen benötigt die Koordinierungsgruppe von welchen Organisationsmitgliedern oder externen Akteuren?

Kommunikationsformate, -kanäle

- Welche Formen der Ansprache (etwa mündlich oder schriftlich) sind für welchen Zweck besonders gut geeignet?
- Welche Formate sind geeignet, um Externe über IKÖ zu informieren und welche Formate sollten Externen zur Verfügung stehen, um an das Jugendamt heranzutreten?
- Besteht für den IKÖ-Prozess Bedarf an zusätzlichen Formaten? Wenn ja, welche Kommunikationsformate müssen ergänzend geschaffen werden?

Konzeptionierung der Bestandsaufnahme
Informationsbedarfe zielorientiert eingrenzen und Erhebungen teilhabeorientiert planen

Die Erfassung der Ist-Situation erfordert von der Koordinierungsgruppe ein sorgsames Vorgehen, d. h. einen ressourcen- und zielorientierten Planungsprozess, in welchem sich die Vorbereitung der Erhebung über neun kanalisierende Planungsschritte erstreckt und über die Durchführung hin zur Strategieausrichtung auf Basis der Ist-Stand-Analyse führt. Eine Erhebung des Ist-Zustandes beinhaltet die Sammlung und Erhebung von Informationen, mit denen die Ausgangssituation konkret und detailliert beschrieben werden kann. Diese Beschreibung bildet dann später die Grundlage für die Analyse des Ist-Zustandes, bei der aus diversitätsorientierter Perspektive Schwachstellen und ihre Ursachen beleuchtet sowie Ansatzpunkte und Erschwernisse für gezielte Veränderungen im Jugendamt und seinem Umfeld identifiziert werden. Darauf aufbauend können konkrete Ansätze zur Problemlösung entwickelt werden, die dem Veränderungshandeln eine ziel- und zukunftsweisende Richtung geben. Die in der Bestandsaufnahme erhobenen und aufbereiteten Daten und Informationen dienen zudem im Verlauf des Prozesses als Referenz dafür, die Wirkungen und den Erfolg von IKÖ durch Monitoring und Evaluation zu beobachten.



Einen breiten Blick werfen: Übersicht über Organisation und Prozessumfeld gewinnen

Damit der Veränderungsbedarf erfasst und die zugrundeliegenden Ursachen identifiziert und (de)stabilisierende Einflussfaktoren analysiert werden können, benötigt das Prozessmanagement Informationen über relevante Aspekte der Organisation und ihre jeweiligen Implikationen für eine diversitätssensible Aufgabenerfüllung und Leistungserbringung. Erhoben werden sollten für die ‚Standortbestimmung' insbesondere die

- Organisationskultur des Jugendamtes,
- horizontale und vertikale Organisationsstruktur (inkl. der Entscheidungswege und die Aufgabenstruktur)
- Angebotsstruktur und Leistungserbringung
- Verfahrens- und Handlungsroutinen,
- Qualitätsstandards und Prozessvorgaben,
- die Ressourcenlage und Personalstruktur (auch im Hinblick auf ihre Diversität),
- Diversity-Kompetenzen,
- Haltungen und Handlungsroutinen der Fach- und Führungskräfte, sowie
- Einflussfaktoren aus z. B. politischen, rechtlichen oder gesellschaftlichen Umfeldern.

Die spezifische Organisationskultur eines Jugendamts umfasst die Bandbreite bewusster und unbewusster Werte, Grundannahmen, Verhaltensstandards etc., die in der Organisation für die Aufgabenbewältigung als relevant akzeptiert und anerkannt sind. Weil sie innerhalb der Organisation nicht oder kaum hinterfragt werden und von den Mitarbeitenden als normal empfunden werden, lassen sich Grundannahmen von innen heraus besonders schwer erkennen, reflektieren oder gar verändern. Um ‚weiße Flecken' aufzudecken, kann es hilfreich sein, das Selbstbild mit Perspektiven relevanter Akteure außerhalb der Organisation abzugleichen und zu ergänzen. Mittels Selbstreflexion und Analyse sollten sich die Organisationsangehörigen mit den informellen Regeln auseinandersetzen, die als ungeschriebene und häufig unausgesprochene Selbstverständlichkeiten ihre Organisation prägen.

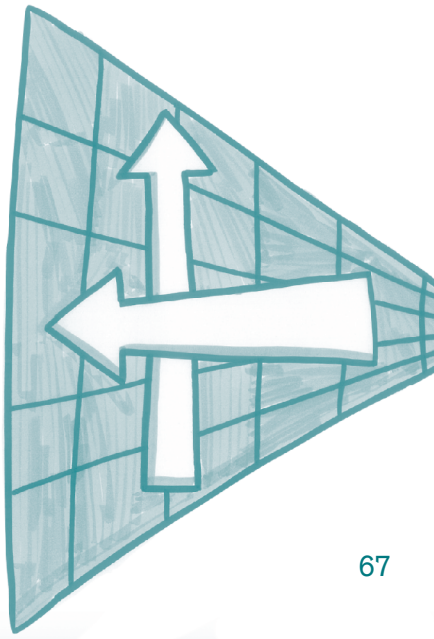
In einer Bestandsaufnahme, die die kulturellen Voraussetzungen für Veränderungshandeln im Jugendamt bestimmen hilft, sollte u. a. erfasst werden, welche Formen der Zusammenarbeit das Miteinander prägen, wie sich die Beziehungen zwischen Akteuren verschiedener Hierarchieebenen gestalten und wie die Arbeitsverhältnisse in den Teams sind. Ebenfalls erfasst werden sollten formelle und informelle Mitbestimmungsmöglichkeiten und, damit eng verbunden, die Frage nach Macht und Einflussmöglichkeiten innerhalb der Organisation, also etwa, welche Statussymbole und Privilegien wirksam sind, wer davon profitiert und wer ausgeschlossen wird.

Folgende Fragestellungen sind hilfreich, um in die Auseinandersetzung mit der eigenen Organisationskultur einzusteigen und die Voraussetzungen für eine Öffnung des Jugendamtes zu erfassen:

- Gibt es eine Kultur gelebter Vielfalt bei uns im Jugendamt? Ist unsere Organisationskultur offen für diverse Mitarbeiter_innen?
- Unterstützen wir neues Personal mit einem anders gelagerten beruflichen Profil bei der fachlichen Einarbeitung und Integration in die Teams?
- Gehen unsere Führungskräfte und Mitarbeitende ressourcenorientiert und wertschätzend mit Unterschieden um (Biografien, Sprachen, Aussehen, Diskriminierungserfahrung, Arbeitsweisen etc.)?
- Wie ist der Umgang mit Vorgesetzten? Dürfen sie kritisiert werden, darf die eigene Meinung klar geäußert werden?
- Wie ist der Umgang zwischen Kolleg_innen (Siezen oder Duzen, besteht auch privat Austausch, welche Vorstellungen von Rücksichtnahme, Einzelkämpfer_innentum oder Teamwork gibt es)?
- Welche informellen Spielregeln prägen das Miteinander?
- Gibt es auffällige Störungen und Konflikte (z. B. Mobbing unter Mitarbeitenden, sind spezifische Gruppen davon betroffen)?
- Welche Mittel der Anerkennung gibt es bei uns in der Organisation (z. B. Fortbildung, Feedback, Gehaltserhöhung, Beförderung)?
- Wie wird innerhalb unserer Organisation belohnt, wie wird sanktioniert?
- Welcher Umgang herrscht mit Fehlern oder dem Verfehlen von Zielen?

Ebenfalls relevant ist die Erhebung der vertikalen Organisationsstruktur, also die verschiedenen Hierarchieebenen, Entscheidungsbefugnisse, -strukturen, -prozesse und -muster des Jugendamtes. Das Jugendamt ist geprägt durch viele Hierarchieebenen und bietet dabei wenig Raum für Partizipation und direkten Austausch. Für den prinzipiell partizipativ ausgerichteten IKÖ-Prozess ergeben sich daraus eine Reihe von Herausforderungen. Der Arbeitsalltag ist vorstrukturiert durch eine Vielzahl an Verfahrens- und Dienstvorschriften, die ein ordnungsgemäßes Vorgehen gewährleisten und verlangen, aus denen sich aber auch verwaltungstechnische Barrieren ergeben können. Als Organisationseinheit der Kommunalverwaltung ist das Jugendamt zudem eingebettet in die weiteren Strukturen der öffentlichen Verwaltung. Dadurch sind die Entscheidungsbefugnisse des Jugendamtes teilweise eingeschränkt. Viele für den IKÖ-Prozess relevante Stellschrauben liegen bei übergeordneten Behörden. So müssen etwa Änderungen im Personalwesen, aber auch die Öffentlichkeitsarbeit betreffende Maßnahmen häufig in Abstimmung mit externen Stellen erfolgen. Von außen betrachtet relativ simple Aktivitäten, wie bspw. die Gestaltung einer inklusiven Beschilderung der Räumlichkeiten, können sich als schwer realisierbar erweisen, wenn die Entscheidung darüber etwa beim Bau- oder Bezirksamt liegt. Die Begrenzungen des eigenen Handlungsspielraums müssen frühzeitig identifiziert werden, damit IKÖ-Maßnahmen realistisch geplant werden können und nicht im Prozessverlauf an externen Faktoren scheitern, auf die das Jugendamt keinen Einfluss nehmen kann. Ohne die Unterstützung relevanter externer Entscheider_innen können viele Veränderungen nicht umgesetzt werden. Um dem entgegenzuwirken, sollten übergeordnete Behörden möglichst früh in die Aktivitätenplanung und -umsetzung einbezogen werden. Die Einbindung der als relevant identifizierten Entscheider_innen, in die Bedarfserhebung, eignet sich, um persönliche Kontakte anzubahnen sowie einflussreiche Fürsprecher_innen zu gewinnen, die den Öffnungsprozess an entscheidenden Stellen unterstützen und ihr Wissen über politische Weichenstellungen zur Verfügung stellen. Solche Fürsprecher_innen verfügen oft über wesentliche Informationen darüber, welche Veränderungen politisch gewollt sind und gefördert werden und welche Möglichkeitenfenster sich entsprechend nutzen lassen.

Die Jugendämter in der Bundesrepublik unterscheiden sich in ihrer horizontalen Organisationsstruktur teilweise erheblich voneinander. Dies bezieht sich nicht nur auf die Bezeichnungen der Abteilungen und Funktionsträger_innen, welche stark variieren, sondern z. B. auch auf die Aufgabenverteilung und Fachsteuerung.



! Prinzipien der Zuständigkeits- und Aufgabenbereiche:
Funktionen
Projekten
Zielgruppe der Leistungen
Wirkungsregion

Wie in anderen Organisationen auch, sind die Aufgaben im Jugendamt nach verschiedenen Prinzipien organisiert: nach Funktionen, d. h. nach gleichartigen Aufgabeninhalten – unabhängig davon, zu welchen Leistungsbereichen oder Organisationszielen sie beitragen – nach Projekten, d. h. Aufgaben umfassend, die nur zeitlich befristet anstehen; divisional, d. h. gebündelt in Produkte bzw. Leistungsarten, zu deren Herstellung und Umsetzung die Aufgaben beitragen (Fachbereiche wie z. B. die EFB oder Kindertagesbetreuung), oder aber nach der Zielgruppe der Leistungen (z. B. Teams für unbegleitete minderjährige Geflüchtete) sowie nach ihrer Wirkungsregion (z. B. Regionalteams). Es gibt nicht das grundsätzlich bessere Prinzip, sondern alle vereinen jeweils Vor- und Nachteile, die, je nach Komplexität der jeweiligen Organisationsaufgaben, in unterschiedlichem Maße zum Tragen kommen. Nach welchen Prinzipien die horizontale Struktur gegliedert ist, kann sich allerdings sehr unterschiedlich auf die Aufgabenerfüllung, die Mitarbeiter_innen und die Organisation insgesamt auswirken. Funktional spezialisierte Aufgabenbereiche erlauben z. B. zeiteffizienteres Arbeiten, stellen homogene und vergleichsweise geringe Qualifikationsanforderungen und eignen sich gut für einfache, standardisierte Leistungen, aber z. B. weniger dafür, individuelle Details des Einzelfalls einzubeziehen. Wesentliche Nachteile der funktionalen Gliederung sind zudem monotone und gleichartige Tätigkeitsabläufe; insbesondere aber der hohe Aufwand, die Einzelaufgaben zu Leistungen oder Produkten zusammenzuführen. Dadurch dass Sparten – also z. B. Fachdienste – alle bzw. die wichtigsten auf eine Leistung bezogenen Aufgaben und Zuständigkeiten bündeln, verursachen sie hingegen vergleichsweise wenig Koordinationsaufwand in Hinblick auf andere Aufgabenbereiche oder können durch ihre relativ große Entscheidungsfreiheit und Tätigkeitsvielfalt die Mitarbeiter_innenmotivation erhöhen. Andererseits stellen komplexe Aufgabenbereiche teils sehr hohe Qualifikationsansprüche an die Mitarbeiter_innen und verlangen von ihnen eine hohe Verantwortungsübernahme.

Bei der Erhebung und Beschreibung der Arbeitsteilung innerhalb des Jugendamtes können folgende Aspekte von Erkenntnisinteresse sein:

- Nach welchem Prinzip sind die Zuständigkeits- und Aufgabenbereiche innerhalb einer Hierarchieebene differenziert?
- Wie wird die prinzipielle Aufteilung praktisch umgesetzt? Sind dabei alle zu erfüllenden Aufgaben zugeteilt?
- Sind die Aufgabenbereiche klar definiert und deutlich zugeteilt?
- Wie wird gewährleistet, dass die Aufgabenbereiche erfüllt werden?
- Wie ressourceneffizient können die Kernaufgaben innerhalb von Teams erfüllt werden?
- Welche erforderlichen Schnittstellen bestehen zwischen Handlungsfeldern (wenn z. B. Mitarbeiter_innen für ihre Aufgabenerfüllung auf Informationen aus anderen Fachdiensten oder Teams angewiesen sind)?
- Welche Informations- und Koordinierungsaufgaben entstehen an diesen Schnittstellen?
- Wurden Zuständigkeiten für diese Aufgaben an Schnittstellen zugewiesen?
- Welche Auswirkungen haben die vorgegebenen Strukturen auf die Umsetzung fachlicher Qualitätsanforderungen oder handlungsleitender Prinzipien (z. B. Sozialraum-, Beteiligungs- und Ressourcenorientierungen)?
- Welche Auswirkungen hat die Organisationsstruktur auf Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter_innen?

Weiterführend siehe Exemplarische Erhebungsaktivitäten, S. 94

Die Angebote und Leistungen des Jugendamtes sollten mit Blick auf die Fragestellung erhoben werden, ob der eigene Auftrag erfüllt wird, geeignete Unterstützungsmaßnahmen und Hilfen für alle Familien zur Verfügung zu stellen sowie Präventions- oder Beratungsangebote für alle zugänglich zu machen und bedarfsgerecht zu gestalten. Zunächst sollte es darum gehen, einen Überblick über das Angebots- und Leistungsspektrum zu erstellen, um dann Aspekte von Ausschluss und Teilhabe zu identifizieren. Folgende Leitfragen eignen sich hierfür zum Einstieg:

- Welche Arten von Angeboten und Leistungen bieten wir direkt oder über freie Träger vermittelt an? Welche Abläufe finden dabei statt?
- Von welchen Zielgruppen werden die Angebote und Leistungen (wenig) genutzt?

- Welche Veränderungsmaßnahmen haben wir in der Angebots-/Leistungsstruktur schon durchgeführt und waren diese an der Zielgruppenzusammensetzung oder an den Nutzer_innenbedarfen orientiert?

Politische, gesetzliche, gesellschaftliche, kulturelle, technologische und ökonomische Entwicklungen sind Faktoren, die das Umfeld des Jugendamtes ausmachen und folglich auch den IKÖ-Prozess beeinflussen ebenso wie der Prozess umgekehrt auch sein Umfeld mitgestalten wird. Jugendämter verfügen zwar in der Regel über sehr genaue Kenntnisse der soziokulturellen Zusammensetzung der Sozialräume in ihrer Zuständigkeit und damit der Problemlagen, die sich den Leistungsberechtigten im Umgang mit Institutionen der KJH stellen. Die IKÖ-Anfangsphase gibt jedoch Anlass, den gesamtgesellschaftlichen Kontext, in welchem das Jugendamt agiert, zu vergegenwärtigen und für die öffentliche KJH relevante aktuelle Entwicklungen (z. B. Ausdifferenzierung familialer Lebensformen, veränderte Werteorientierung, demografischer Wandel, Ausbau öffentlicher Verantwortung für das Aufwachsen von Kindern) zu diskutieren. Geschieht dies aus einer diversitätsbewussten und antidiskriminierenden Perspektive, können die bisherigen Wissensstände überprüft und bislang bestehende Wissenslücken mit neuen Inhalten und Einsichten gefüllt werden.

Eine intersektional und diskriminierungskritisch ausgerichtete *Kontextanalyse*, in der auch die Sichtweisen der Anspruchsgruppen selbst einbezogen werden, eröffnet die Chance, gesellschaftliche Herausforderungen, die sich den Menschen stellen, in größerer Komplexität zu erfassen. Die zu identifizierenden Strukturen und Entwicklungen sind die spezifischen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für jegliches Handeln im Jugendamt. Sie sollten deshalb in Folge auch hinsichtlich der ihnen innewohnenden Chancen und Risiken (siehe S. 103) analysiert werden und zwingend bei der Strategieplanung des IKÖ-Prozesses berücksichtigt und regelmäßig hinsichtlich ihrer Entwicklung beobachtet werden.

In einer *Umfeldanalyse* gilt es zudem zu klären, welche politischen Vorgaben bestehen. Auch sollte ermittelt werden, ob rechtliche Verpflichtungen zur Durchführung bestimmter Aufgaben existieren und welche jüngeren oder absehbaren Entwicklungen (z. B. Gesetzesänderungen) berücksichtigt werden müssen. Überprüft werden sollte auch, welche strategischen Zielvorgaben im Jugendamt vorliegen sowie, welche Zielvorgaben von übergeordneten Behörden an das Jugendamt herangetragen werden und wie sich diese wiederum auf den Prozess auswirken können. Nicht immer können die verschiedenen Zielvorgaben miteinander in Einklang gebracht werden.

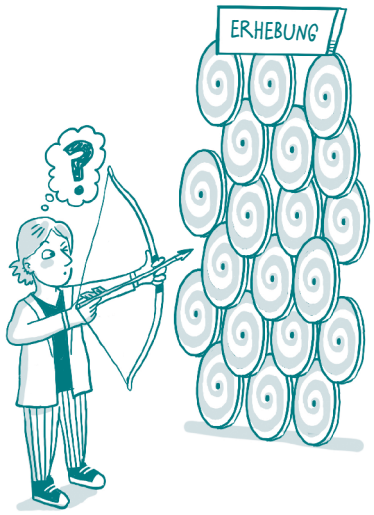
Ebenso wichtig ist es zu erheben, wo innerhalb des gesetzten Rahmens Handlungsspielräume bestehen und wie diese ggf. erweitert werden können. So kann bspw. geklärt werden, ob politische Vorgaben bestehen (wie etwa die kommunale Priorisierung von Diversity-Management in der Öffentlichen Verwaltung oder bundesweite Erklärungen wie sie etwa der Nationale Integrationsplan darstellt). Auch sollte ermittelt werden, ob rechtliche Verpflichtungen zur Durchführung bestimmter Aufgaben existieren, wie sie sich etwa aus dem *Gleichbehandlungsgrundsatz* im SGB VIII ableiten. Bestehen etwa politische Vorgaben (wie die kommunale Priorisierung von Diversity-Management in der Öffentlichen Verwaltung oder bundesweite Erklärungen wie der Nationale Integrationsplan)? Bestehen rechtliche Verpflichtungen zur Aufgabendurchführung (z. B. Gleichbehandlungsgrundsatz im SGB VIII)? Oder liegen wirtschaftliche Notwendigkeiten vor (etwa dem Personalmangel begegnen)?

! Strukturen und Entwicklungen einschätzen:

- Welche aktuellen Entwicklungen im gesellschaftlichen Kontext des Prozessumfeldes könnten relevant für das IKÖ-Vorhaben sein?
- Welche Strukturen (z. B. rechtlicher Rahmen) wirken im gesellschaftlichen Kontext?
- Welche Wirkungen gehen von den Strukturen und Entwicklungen aus, die Relevanz für das IKÖ-Vorhaben sein könnten? Welche Strukturen und Entwicklungen wirken neutral oder sind irrelevant, gleich welchen Weg das IKÖ-Vorhaben nimmt?
- Welche behindernden oder fördernden Wirkungen sind zu erwarten?

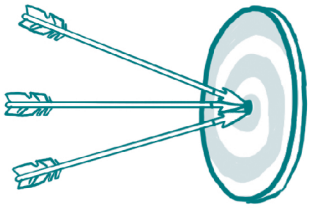
Erhebungsziele konkretisieren
Untersuchungsgegenstand und Ziele ergründen und eingrenzen

Die Erhebung des Ist-Zustandes kann abzielen auf Informationen zu z. B. Bedarfslagen, Zufriedenheiten, Aufgaben- und Zuständigkeitenverteilung, Prozessen, Kompetenzen, Strukturen, Schnittstellen, oder Bearbeitungszeiten und anderen Qualitäten von Leistungen und Angeboten. Sie kann sich auf die Vergangenheit beziehen und z. B. Informationen zu bisherigen Erfahrungen mit Organisationsentwicklungsprozessen sammeln, oder sich auch auf absehbare Entwicklungstendenzen und ihre Relevanz für ein diversitätsorientiertes fachliches Handeln erstrecken. Beispielsweise kann die Erhebung ergeben, welche Angebote von bestimmten Nutzer_innengruppen wenig in Anspruch genommen werden, oder aufzeigen, dass es zwar ein Qualitäts- oder Beschwerdemanagement gibt, diese aber bislang nur wenig genutzt werden. Oder es wird ersichtlich, dass in einer Abteilung ein großer Bedarf an Fortbildungen besteht, weil neue Aufgabengebiete und Anforderungen für die Fachkräfte hinzugekommen sind.



Für die Konzeptionierung der Bestandsaufnahme muss festgelegt werden, was genau mit Hilfe der Erhebung untersucht werden soll, also welches Erkenntnisinteresse mit den Erhebungsaktivitäten einher geht und welchen Zweck (z. B. Bedarfe erfassen, Lösungsansätze vorschlagen, Austausch und Beteiligung ermöglichen, Unterstützung mobilisieren, Akzeptanz fördern) diese erfüllen sollten. Vom konkreten Erkenntnisinteresse hängt der Umfang der Bestandsaufnahme sowie die Wahl geeigneter Methoden ab. Für die Koordinierungsgruppe geht es zunächst darum zu klären, welches Wissen es braucht, um Aktivitäten und Maßnahmen wirkungsorientiert planen zu können: Geht es z. B. darum, individuelle arbeitsbezogene Belastungsfaktoren der Mitarbeiter_innen zu beschreiben, um auf dieser Basis das Leitungshandeln zu verbessern, oder sollen Unterstützungsbedarfe der Nutzer_innen erfasst werden, um daraus Impulse für die Überprüfung bestehender Angebote und Leistungen zu entwickeln? Soll das Wissen um die eigene Organisation, ihre Prozesse/Strukturen und ihre Kultur vertieft oder sollen Barrieren in der Aufgaben- und Leistungserbringung identifiziert werden? Sollen mit den Aktivitäten Lösungs- und Handlungsansätze erarbeitet werden? Dienen die Aktivitäten dazu, Diversity-Kompetenzen zu fördern, Erwartungen und Befürchtungen der Betroffenen und Beteiligten bezüglich der Öffnung in Erfahrung zu bringen und ihre Beteiligung zu stimulieren?

Den Fokus schärfen! Analysefelder und Fragestellungen für die Erhebungen bestimmen



Wenn Gegenstand und Zielsetzung der Datenerhebung definiert sind, müssen die zu untersuchenden Analysefelder stärker eingegrenzt werden. Zwar sollte eine Bestandsaufnahme das gesamte Jugendamt in den Blick nehmen, da ansonsten wichtige Einflussfaktoren oder Zusammenhänge übersehen werden können. Es sollte aber mit Blick auf ein angemessenes Verhältnis von Aufwand und Nutzen dennoch unterschieden werden, wo eine detailliertere Betrachtung erforderlich ist und wo (zum gegenwärtigen Zeitpunkt) Überblickswissen ausreicht.

Wie andere Aktivitäten auch, müssen Erhebungsaktivitäten ziel- und ressourcenorientiert geplant werden. Hierfür muss die KG zu einer Einschätzung darüber kommen, wo sie am ehesten erwartet, Erkenntnisse über das Jugendamt zu erhalten, die zu einem zum gegenwärtigen Zeitpunkt des Prozesses signifikanten Wissenszugewinn über die diversity-bezogenen Veränderungsbedarfe und -kompetenzen beitragen. Bei der Auswahl und Priorisierung von Handlungsfeldern empfiehlt sich ein beteiligungsorientiertes Vorgehen. Auf dieser Basis kann die Koordinierungsgruppe dann eine fundierte Entscheidung treffen, welche Prioritäten im weiteren Prozessverlauf gesetzt werden.

Verschiedene methodische Zugänge bieten sich an, die Auswahl von Analysefeldern durch eine Bündelung der Einschätzungen unterschiedlicher Gruppen von Beteiligten vorzunehmen. Innerhalb der KG ist ein möglicher Ansatz, die Mitglieder mit Bezug zu ihren jeweiligen Arbeitsschwerpunkten paarweise diskutieren zu lassen, wo ihrer Ansicht nach der größte Handlungsbedarf besteht und wo sich nützliche Erkenntnisse über die momentane Beschaffenheit der Querschnittsbereiche erzielen und hierauf aufbauend adäquate Strategien für ihre Weiterentwicklung identifizieren lassen. Die Ergebnisse werden unter Einbeziehung weiterer potenzieller Analysefelder in der KG erörtert und priorisiert und in Abstimmung mit der Jugendamtsleitung eine Auswahl getroffen.

Mit dem Vorteil, mehr Akteure einzubeziehen, kann die KG auch Leitfragen zu Erkenntnisinteressen formulieren und z. B. in Führungsrunden und Teamsitzungen zur Diskussion stellen. Die hierbei gewonnenen Perspektiven und Ansichten können dann von der KG in ihren Entscheidungsfindungsprozess einbezogen werden.

Ein weiteres mögliches Verfahren ist, Fragebögen zu entwickeln und sie Online von Fach- und/oder Führungskräften ausfüllen zu lassen. Als weitere beteiligungsorientierte Methode bietet sich *Abstimmung mit den Füßen* (siehe S. 107) an, die – je nach Anzahl der beteiligten Akteure – unterschiedlich aufwendig sowohl über mehrere kürzere Sitzungen verteilt als auch im Rahmen einer drei- bis vierstündigen Strategie-Werkstatt umgesetzt werden kann.

Informationsquellen identifizieren
Ressourcenorientiert Perspektivenvielfalt und Beteiligung gewährleisten

Bei der Bestandsaufnahme gilt grundsätzlich: Je mehr Perspektiven und Blickwinkel einfließen, desto aussagekräftiger und belastbarer sind die Erkenntnisse und desto qualitativ hochwertiger und wirkungsvoller werden die IKÖ-Aktivitäten und -Maßnahmen sein. Deshalb sollte eine möglichst breite Quellenbasis erschlossen werden. Unterschiedliche Handlungskontexte und Erkenntnisinteressen erfordern jedoch unterschiedliche Methoden und Umsetzungsweisen, sowie unterschiedliche jugendamtsinterne und -externe Wissensquellen.

Zum einen sind natürlich die jugendamtsinternen Akteure wichtige Bezugsquellen, und zwar sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter_innen. Es ist wichtig, alle Hierarchieebenen in die Erhebungsaktivitäten mit einzubeziehen, um die aus unterschiedlichen Arbeits- und Aufgabenfeldern gewonnenen Perspektiven umfassend abzubilden. Außerdem kann hierdurch Resonanz hergestellt und so die Akzeptanz des Prozesses seitens der Belegschaft gefördert werden.

Im Rahmen einer Bestandsaufnahme können zudem Schriftquellen, aber auch Gebäude oder Objekte aufschlussreiche Hinweise liefern, z. B. hinsichtlich der Zugänglichkeit von Räumlichkeiten oder der Verständlichkeit von Kommunikationshilfen wie Symbol- und Piktogrammkarten.

Im Sinne einer ressourcenorientierten Herangehensweise an die Bedarfserhebung sollte die Aufmerksamkeit auch auf das gerichtet werden, was bereits da ist, und für den Veränderungsprozess relevantes Wissen in der Organisation aufgespürt und zugänglich gemacht werden. Wenn bereits Informationen in schriftlicher Form zur Verfügung stehen, müssen sie nicht erst ressourcenintensiv erhoben werden. Die Koordinierungsgruppe kann aus jugendamtsinternen Dokumenten, wie z. B Ausführungsvorschriften, im Nutzer_innenkontakt verwendeten Formularen, Sitzungsprotokollen sowie Vordrucken, aber auch Materialien aus der Öffentlichkeitsarbeit prozessrelevante Informationen direkt ‚herauslesen'. Diese können nicht nur Aufschluss über Rahmenbedingungen, Aufgaben, Prozesse und Schnittstellen im IKÖ-Prozess des Jugendamts liefern; Dokumente wie Verfahrensvorschriften bilden auch die konzeptionelle Grundlage des Jugendamtes und müssen deshalb zwingend berücksichtigt werden. Auch externe Dokumente wie Untersuchungsberichte, wissenschaftliche Fachliteratur, handlungsorientierte Methodenhandreichungen und Statistiken können Daten liefern, die zu einer besseren Kenntnis der Ausgangslage, von Veränderungsbedarfen oder Handlungsoptionen beitragen.

Darüber hinaus sind alle weiteren Akteure relevant, die Wissen, Expertise oder Einschätzungen zur Standortbestimmung einbringen können. Von besonderem Interesse als externe Quellen sind natürlich die Leistungsberechtigen, die einzuteilen sind in solche, die über Interaktionserfahrungen mit dem Jugendamt verfügen (Nutzer_innen) und solche, die trotz bestehender Unterstützungsbedarfe durch Angebote und Leistungen der Jugendhilfe bislang nicht erreicht werden.

Nutzer_innen/Leistungsbezieher_innen

Gute Kenntnisse darüber, welches die hilfebezogenen Bedarfslagen der Leistungsberechtigten sind und wie diese durch die Organisationsveränderung berührt werden (könnten), sind wesentlich für einen lösungsorientierten IKÖ-Veränderungsprozess. Entsprechend müssen die Perspektiven der Nutzer_innen auf ihre Bedarfe sowie auf das Jugendamt selbst, seine Verfahren und Angebote gezielt erhoben werden, damit diese in die strategische Ausrichtung des IKÖ-Prozesses einfließen können.

Nutzer_innen verfügen über detailliertes Erfahrungswissen und können am besten Auskunft darüber geben, welche Erwartungen, Bedarfe und Wünsche sie z. B. an die Leistungsqualität des Jugendamtes haben und welche Diskrepanzen es diesbezüglich zur Realität gibt. Individuelle Erfahrungsberichte zum Zugang zu oder Bezug von Leistungen sowie zur Kommunikation mit Organisationsangehörigen helfen zu verstehen, mit welchen Barrieren sich Nutzer_innen konfrontiert sehen.

Erfahrungen und Ideen der Leistungsberechtigten sind dabei nicht als bloße Ergänzung zu organisationsinternem Wissen zu verstehen, die zu einem besseren Verständnis über Ausgangslagen, Handlungsbedarfe und Zielsetzungen des Prozesses verhelfen. Sie sind rechtlich explizit erwünscht bzw. geboten. So schreibt etwa das KJHG die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen fest (§8) bzw. deren *Wunsch- und Wahlrecht* (§5) sowie entsprechende Normen zur Grundrichtung der Erziehung (§9). Der Auftrag der Kinder- und Jugendhilfe lautet nicht zuletzt,

gesellschaftliche Teilhabegerechtigkeit zu fördern, was auch beinhaltet, Nutzer_innen in die Gestaltung von Angeboten und Leistungen mit einzubeziehen – gerade im Jugendamt sollten dabei auch Kinder und Jugendliche angesprochen werden. Auch dürfte die gezielte Einbindung der Nutzer_innen deren Zufriedenheit erhöhen, was wiederum der Schlüssel zum Erfolg sozialpädagogischer Interventionen ist. Auch Veränderungen auf Organisationsebene können langfristig nur dann positiv wirken, wenn sie von den Nutzer_innen angenommen werden.

Bislang nicht erreichte Leistungsberechtigte

Der gesellschaftliche Auftrag der Kinder- und Jugendhilfe, das Wohl von Kindern und Jugendlichen zu wahren, sie vor Gefahren zu schützen und Benachteiligungen entgegenzuwirken, setzt voraus, dass die Kinder- und Jugendhilfe ihre Zielgruppen auch wirklich erreicht. Ein fehlender Zugang zu staatlichen Unterstützungs- und Absicherungsleistungen kann ein Hinweis auf besonders schwerwiegende Diskriminierungen und/oder Belastungen sein. Für eine IKÖ-Bestandsaufnahme ist es deswegen essentiell, auch Anspruchsgruppen zu berücksichtigen, die Angebote und Leistungen des Jugendamtes, trotz Unterstützungsbedarf, nicht in Anspruch nehmen. Der Einbezug ihrer Perspektiven kann wichtige Schlüsselinformationen über Zugangsbarrieren liefern. So kann bspw. ermittelt werden, ob bestimmte Anspracheprakiken, Leistungen und Angebote den besonderen Bedarfslagen ausreichend Rechnung tragen oder nicht. Hierdurch können Veränderungsbedarfe besser identifiziert, und durch eine entsprechende Ausrichtung und Gestaltung des IKÖ-Prozesses darauf hingearbeitet werden, neben Qualitätsverbesserungen auch Zugangsverbesserungen zu bewirken.

Die Bedarfserhebung erfordert es (und bietet zugleich einen guten Anlass), systematisch Kontakt zu Personen herzustellen, die von Teilhabe- und Zugangsbarrieren betroffenen sind. Hierbei ist es wesentlich, Berichte, Perspektiven und Einschätzungen der Anspruchsgruppen, z. B. zu Benachteiligungs- und Diskriminierungserfahrungen, auch dann ernst zu nehmen und als Lerngelegenheiten anzusehen, wenn diese (zunächst) unbequem oder nicht nachvollziehbar erscheinen. Die empirische Sozialforschung konnte zeigen, dass Diskriminierung auf eine Art und Weise wirkt, die es Nicht-Betroffenen schwer macht, diese zu erkennen und sich ein realistisches Bild davon zu machen, wie schwerwiegend und umfassend deren Auswirkungen auf die Betroffenen sein können (u. a. für das Aufwachsen von Kindern). Die Folge hiervon kann sein, dass handlungsrelevante Informationen vorschnell abgewehrt und Veränderungsbedarfe übersehen werden, was zudem weiter zu den Abwertungserfahrungen von Diskriminierten beiträgt.

Aus all diesen Gründen müssen Bedarfserhebung und Interaktionen mit den unterschiedlichen Anspruchsgruppen wertschätzend und auf Augenhöhe stattfinden und angemessene Erhebungssettings und -methoden gewählt werden, um zu gewährleisten, dass Jugendhilfehandeln nicht diskriminierend ist.

Interessenvertretungen/Selbstorganisationen

Minorisierten- oder Minderheitenselbstorganisationen sind gleich aus mehreren Gründen für eine Bedarfserhebung sowie den IKÖ-Prozess insgesamt von großer Relevanz: Sie sind gut vernetzt und genießen das Vertrauen bzw. sprechen die Sprache der Menschen, die unter ihrem Dach organisiert sind oder Unterstützung suchen. Sie verfügen über eine umfassende Kenntnis der Lebenswelten ihrer Mitglieder und viele von ihnen haben als Interessenvertretungen ihrer Communities umfassende Erfahrung und Expertise zu gleichstellungs- und teilhabeorientierten Strategien und Handlungsansätzen im Kontext von gesellschaftlicher Diversität und Diskriminierung angesammelt. Zudem übersetzen sie die Erfahrungen und Bedarfe ihrer Communities in für den IKÖ-Prozess höchst relevante Forderungen an Gesellschaft, Politik und Verwaltung.

Selbstorganisationen sind hilfreiche Multiplikatoren, um einen Kontakt zu Nutzer_innen bzw. Leistungsberechtigten herzustellen, die bislang keine Angebote der Jugendhilfe in Anspruch nehmen. Sie können die Akzeptanz für das Jugendamt fördern und bieten eine Plattform für niedrigschwellige Erhebungssettings, in denen differenzierte Informationen, bspw. zu bestimmten Bedarfslagen oder der Wahrnehmung von Leistungsqualität, gewonnen werden können. Als eigenständige Quellen können Selbstorganisationen sowohl wichtiges Überblickswissen als auch Detailkenntnisse über relevante Lebenslagen und Bedarfe einbringen und dazu beitragen, das Bild vom Ist-Zustand weiter zu entwickeln und zu schärfen.

↓ Grundlage der Erhebungen (ebenso wie aller IKÖ-Aktivitäten) und zugleich Gegenstand der Bestandsaufnahme sollte eine differenzierte Akteursanalyse (S. 89) sein. Diese kann u. a. Aufschluss darüber geben, welche Akteure unbedingt berücksichtigt und entsprechend in die Erhebungen einbezogen werden sollten.

Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn sie als freie Träger der Kinder- und Jugendhilfe agieren. Als kollektive Interessenvertretungen haben Selbstorganisationen, die auf die gesellschaftliche Gleichstellung und Teilhabe der von ihnen vertretenen Gruppen hinarbeiten, in der Akteurslandschaft des Prozesses eine besondere Stellung inne. Aufgrund ihrer Stellvertreter_innenqualität kann ihre Beteiligung dazu beitragen, bisher in der Organisation unterrepräsentierte Bedarfe und Perspektiven – von Nutzer_innen, aber auch von Mitarbeiter_innen oder anderen Anspruchsgruppen – besser zur Geltung zu bringen und so mehr Teilhabegerechtigkeit herzustellen.

Ihre Einbindung kann signifikant dazu beitragen, die in vielen öffentlichen Verwaltungen bestehenden Expertise- und Wissenslücken zu den Themen Antidiskriminierung, Diversität und Teilhabegerechtigkeit zu füllen. Hierdurch kann die Qualität von Problemanalysen, Lösungsansätzen und Aktivitäten entscheidend verbessert werden.

Informationen erheben
Mit Synergien bedarfs- und zielorientiert Mehrwerte erzeugen

Eine Bestandsaufnahme kann methodisch auf vielfältige Weise realisiert werden. Das Spektrum reicht von eher offenen, informellen und wenig strukturierten Methoden wie bspw. Gesprächen, bis hin zu solchen, die einen hohen Formalisierungs- und Standarisierungsgrad aufweisen, wie z. B. Fragebogen-basierte, quantitative Datenerhebungen. Sie können darauf abzielen, Daten für ein breites Überblicksbild zutage zu fördern oder eine spezifische Betrachtung von Details erlauben. Passende Methoden zu finden, kann für die Zuständigen herausfordernd sein. Welche Erhebungsverfahren die richtigen sind, hängt von Gegenstand und Zielsetzung der Erhebung ab. Unterschiedliche Daten erfordern dabei unterschiedliche Vorgehensweisen. Jede Methode und jedes Instrument muss an die jeweilige Planung angepasst werden: Manche Daten lassen sich erfragen (etwa Zufriedenheit mit Leistungen, subjektive Arbeitsbelastung, Wahrnehmungen von Leistungsqualität etc.). Eine moderierte Gruppendiskussion eignet sich gut, um die verschiedenen Haltungen und Einstellungen der Teilnehmenden zu ausgewählten Fragestellungen aufzuspüren. Sie bietet einen guten Einstieg in ein Thema und ist ein partizipatives Verfahren, um Abläufe transparent zu gestalten und Wünsche, Bedürfnisse und Meinungen der Beteiligten zu ermitteln. Die Methode dient nicht der Konsensbildung, sie ist also weniger geeignet dafür, klare Antworten auf vorstrukturierte Fragen zu erhalten, sondern mit ihr werden Kontroversen und Vielschichtigkeit offenbar. Die Auswahl der Zielgruppe erfolgt je nach Fragestellung und kann entweder eine Realgruppe (z. B. Arbeitsteam) sein oder eine homogen zusammengesetzte Fokusgruppe von einander unbekannten Personen (z. B. Nutzer_innen mit ähnlichem sozialen Status und Alter). Andere Daten lassen sich beobachten (räumliche Zugänglichkeit und Barrierefreiheit oder Kommunikationsqualität in Beratungssettings etc.), einige Daten lassen sich messen (die Ausgabenstruktur des Jugendamtes oder Anzahl der in einem Zeitraum durchgeführten stationären Hilfen etc.) und nicht zuletzt lassen sich manche Daten auch ‚erlesen'. Einige Informationen (etwa Gesetze oder Aktionspläne) können ohne großen Aufwand schriftlich eingeholt werden, darüber hinausgehende schriftliche Befragungen sind aufwendig in Konzeption, Umsetzung und Auswertung und sollten, wenn möglich, in professionelle Hände gegeben werden. Anhand einer standardisierten schriftlichen Befragung lassen sich potenziell alle Mitarbeitenden und/oder breite Kreise von Leistungsberechtigten erreichen. Diese Form der Voll-Erhebung kann hilfreich sein, um z. B. zu überprüfen, ob Leistungen und Angeboten den Bedarfen der Leistungsberechtigten entsprechen, oder in Erfahrung zu bringen, wie die Gesamtbelegschaft gegenüber Veränderungen im Jugendamt eingestellt ist oder welche Veränderung sie sich erhoffen. Grundsätzlich gestatten qualitative Face-to-Face-Befragungen für die Bestandsaufnahme tiefere Einblicke in den Untersuchungsgegenstand als schriftliche Befragungen und sollten daher bevorzugt ausgewählt werden.

Gerade bei Befragungen (schriftlichen wie mündlichen) gilt es, die spezifischen Anforderungen, die mit verschiedenen Akteursgruppen verbunden sind, sorgfältig zu bedenken, um die Befragung barrierearm zu halten und zugleich so ertragreich wie möglich zu machen:

- Um welche Anspruchsgruppe handelt es sich?
- Welche Kommunikationsgewohnheiten haben sie?
- Wieviel Vertrauen bringen sie der erhebenden Person oder dem Jugendamt insgesamt entgegen? Wieviel Zeit steht für eine Erhebung zur Verfügung?

! Prozessrelevantes Wissen lässt sich ressourcenschonend...

erfragen (z. B. Zufriedenheit mit Leistungen, subjektive Arbeitsbelastung, Wahrnehmungen von Leistungsqualität)

einholen (z. B. statistische Daten der Beschäftigten)

beobachten (z. B. räumliche Zugänglichkeit und Barrierefreiheit oder Kommunikationsqualität in Beratungssettings)

messen (z. B. die Ausgabenstruktur des Jugendamtes oder Anzahl der in einem Zeitraum durchgeführten stationären Hilfen)

‚erlesen' (z. B. Hinweise auf Beteiligungsmöglichkeiten im Sozialraum für Kinder und Jugendliche in verwendetem Infomaterial)

! Verschiedene methodische Zugänge bieten sich an, um Einschätzungen unterschiedlicher Gruppen von Beteiligten einzuholen.

7 Diversity-Kompetenz

Haltungsentwicklung als grundlegendes Schlüsselelement individueller und organisationaler Professionalität verstehen

! Professionelle Haltungsentwicklung ist immer gekennzeichnet durch das bewusste Nachdenken über die eigenen Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster, die eigenen Ziele und Ansprüche an sich selbst und die Umwelt.

! Das Wissen um die eigene gesellschaftliche Positionierung und um die Begrenztheit des eigenen Denkens und Handelns sind im Handlungsfeld der Kinder- und Jugendhilfe essentiell.

Wenn IKÖ die Erhöhung von Handlungsoptionen, Chancenvervielfältigung und Steigerung von Partizipations- und Zugangsmöglichkeiten auf Seiten der Klienten zum Ziel hat, müssen Fachkräfte entsprechend im Umgang mit einer vielfältigen Nutzer_innenschaft über ein Bewusstsein für die in der Gesellschaft vorhandenen Ausgrenzungsmechanismen und Chancenungleichheiten und über ein professionelles Repertoire an Handlungspraxen verfügen (vgl. Dewe et. al 2001, S.16).

Zur Steigerung der Diversity-Kompetenz von Mitarbeiter_innen im Jugendamt sind Strategien sinnvoll, die bei der Haltungsentwicklung ansetzen und Fachkräfte zunächst dazu veranlassen, eine diskriminierungskritische Perspektive einzunehmen, mit dem Ziel einer Reflexion der eigenen Bilder, Wahrnehmungsstrukturen, Prägungen und der eigenen Position in der Gesellschaft, um anschließend deren Einfluss auf das eigene Denken und Handeln und damit deren Wirkung auf die eigene Professionalität und die Beziehungen mit Hilfesuchenden reflektieren zu können. Wir alle sind bzw. werden entlang verschiedener Differenzlinien gesellschaftlich positioniert. Fachkräfte sowie Leistungsberechtigte sind durch ihre jeweilige Positionierung innerhalb der gesellschaftlichen Verhältnisse geprägt, durch ihre ‚Zugehörigkeit' zu mehr oder weniger machtvollen Gruppen und nicht zuletzt auch durch die asymmetrische Machtbeziehung zueinander. Daher ist es wichtig, dass Fachkräfte dazu befähigt werden, die Bedürfnisse und Interessen ihres Gegenübers bewusst wahrzunehmen und diejenigen Faktoren, durch welche Benachteiligung, Ausgrenzung und Unterdrückung reproduziert werden, zu erkennen und zu reduzieren. Fachkräfte sollten sich mit der Herstellung von Ungleichheit durch soziale Zuweisungen und Othering auseinandersetzen und sich zunächst folgende grundlegende Fragen stellen:

- Welche Lebensrealitäten und Formen von (Mehrfach-)Benachteiligung habe ich überhaupt im Blick?
- Was kann ich nachvollziehen und daher in meinem eigenen Handeln als Jugendamtsmitarbeiter_in bewusst berücksichtigen?
- Habe ich mich damit auseinandergesetzt und nehme ich wahr, auf welche Weise meine eigenen Verhaltensweisen und Äußerungen oder diejenigen anderer Menschen diskriminierend auf bestimmte Individuen oder Gruppen wirken?
- Bin ich dazu bereit und in der Lage, eigenes Verhalten zu verändern und auf diskriminierendes Verhalten anderer angemessen zu reagieren?

Perspektivwechsel und Reflexion der eigenen Bewertungen gehören zu den Grundlagen professioneller Praxis, um die Motive des eigenen Handelns und die des Gegenübers besser verstehen zu können. Geschieht dies seitens der Fachkräfte nicht, können sie ihren Auftrag nicht erfüllen, allen Leistungsberechtigten möglichst unvoreingenommen und in gleicher Weise gerecht zu werden. Es braucht also das Bewusstsein für die Relevanz von und die Bereitschaft zur (Selbst-) Reflexion der Fachkräfte über eigene Haltungen und Kompetenzen oder Kompetenzlosigkeit. Diese Anforderung mag insbesondere für die psychosozial beratenden Fachkräfte des Jugendamtes trivial erscheinen, gehört sie doch in der Regel zum entsprechenden professionellen Grundverständnis. Im Hinblick auf strukturelle Machtungleichgewichte kann dieser Aspekt jedoch nicht genug betont werden. Fachkräfte sind herausgefordert, sich auf einen Lernprozess einzulassen, der Kreativität und die Bereitschaft, sich verunsichern zu lassen und routinierte Deutungs- und Arbeitsabläufe immer wieder zu hinterfragen, ebenso einschließt wie die Etablierung einer Fehlerkultur.

! Die Erarbeitung verbindlicher Haltungen innerhalb der Teams ist ein zentraler Prozess der Qualitätsentwicklung.

Diversity-Kompetenz[17]
Eine Frage der Haltung

Diversity-Kompetenz bedeutet, andere Menschen als Individuen anzuerkennen, d. h. ihnen unabhängig von ihrem Geschlecht, ihrem Alter, einer Behinderung, ihrer Hautfarbe etc. mit einer offenen und wertschätzenden Haltung zu begegnen, sie mit ihren unterschiedlichen Ausgangslagen und Bedürfnissen wahrzunehmen und diesen in der gemeinsamen Interaktion gerecht zu werden. Diversity-Kompetenz ist eine berufliche Schlüsselqualifikation und umfasst Reflexionskompetenzen sowie verschiedene soziale und kommunikative Handlungskompetenzen. Dies beinhaltet die Fähigkeit, Unterschiede wahrzunehmen und gleichzeitig Menschen nicht auf ein ‚Anders-Sein' festzulegen und damit selbst zum *Othering* beizutragen.

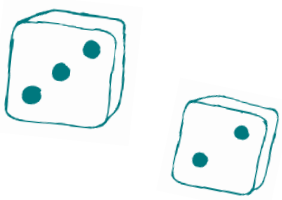
> **Othering bedeutet so viel wie ‚Fremdmachung' oder ‚Zum-Anderen-Machen'. Gemeint sind damit weniger direkte Angriffe als alltägliche Formen des Unterscheidens, mit denen jemand auf die Zugehörigkeit zu einer Gruppe festgelegt, herabgesetzt, zu einer Rechtfertigung genötigt wird. Dies kann auf ganz subtile Weise geschehen, etwa durch die Körpersprache oder in einer beiläufigen Bemerkung.**

Diversity-Kompetenz bietet nicht mehr Sicherheit, sondern vermindert die Gewissheit, ‚den Anderen' eindeutig verstanden zu haben. Es geht nicht darum, Verhaltenssicherheit durch Kenntnis ‚des Anderen' zu erlangen, sondern um eine Sensibilisierung für soziale und rechtliche Rahmenbedingungen gesellschaftlicher Gruppen, für mögliche Differenzen, für gesellschaftliche Ausschlussmechanismen wie *Rassismus*, *Homophobie*, *Ableismus* und *Sexismus*. Es geht darum, eine Sensibilität dafür zu entwickeln, wann vermeintlich Handlungssicherheit gebende Stereotype und Zuschreibungen den Blick auf das Individuum verschleiern, und darum, das sogenannte ‚Schubladen-Denken' zu vermeiden. Es geht um das Erlernen einer sprachlichen Sensibilität, also um das Vermeiden abwertender Sprache (wobei die Unangemessenheit immer aus Sicht der Angesprochenen zu beurteilen ist), und darum, diskriminierendes Verhalten als solches erkennen und entsprechend vermeiden zu können. Diversity-Kompetenz beinhaltet die grundsätzliche Bereitschaft und Fähigkeit zum Perspektivwechsel und zur Empathie, also die Fähigkeit, sich in die Perspektiven und Lebenslagen anderer hineinversetzen zu können, auch wenn sich diese stark von der eigenen unterscheiden. Diversity-Kompetenz bedeutet in diesem Sinne auch, sich auf jede Situation mit der Bereitschaft zur Unsicherheit neu einzulassen, im Wissen darum, dass im Umgang mit unterschiedlichen Menschen Irritationen und Verunsicherungen entstehen können.

> **Diversity-kompetentes Handeln…**
> **… ist lernendes Handeln**
> **… ist die Bereitschaft, sich in der Interaktion mit anderen verunsichern zu lassen**
> **… ist der Versuch, mit Unterschieden angemessen umzugehen, zwischen Othering (Betonung von Unterschieden) und Unsichtbarmachung (Vernachlässigung von Differenzen und sozialer Ungleichheit)**
> **… begleitet dieses Bemühen selbstironisch und freundlich, auch mit sich selbst**
>
> vgl. Mecheril 2004 und Foitzik 2009

Rezepte für richtiges Handeln gibt es nicht. Diversity-kompetentes Handeln ist weniger eine Frage der richtigen Methode als eine Frage der Haltung. Es geht nicht um standardisierte Abläufe, sondern darum, Haltungen als Qualitätsstandards professioneller Kinder- und Jugendhilfe zu begreifen.

17 Basiert u. a. auf den Ausführungen von Andreas Foitzik über Interkulturelle Öffnung, Antidiskriminierungsmaßnahmen und rassismuskritische Pädagogik, auf Publikationen des *Deutschen Instituts für Menschenrechte* im Bereich Menschenrechtsbildung und auf die Reihe *Bildungsmaterialien* der *Rosa-Luxemburg-Stiftung*.



Identity-Upgrade[18]

Für Vielfalt sensibilisieren und kollektive Zuschreibungen dekonstruieren

Methodenbeschreibung *Identity-Upgrade* (MB Nr. 3)

Würfelregeln (KV Nr. 6)

Identitätskarten (KV Nr. 7)

! Folgende Kategorien sind auf der KV Nr. 7 als Spielkarten zu Verfügung gestellt:

Nationalität
Wohnsituation
Staatsangehörigkeit
Sexuelle Orientierung
Alter
Körperliche Konstitution
Politische Einstellung
Beziehungsstatus
Sprache
Religion
Äußerer Eindruck
Charaktereigenschaft
Jugendkulturelle Zuordnung
Schulabschluss
Beruf/Berufswunsch
Zugehörigkeit zu einer nationalen Minderheit in Deutschland

Die Methode *Identity-Upgrade* ist ein großflächiges Würfelspiel, in dessen Verlauf die Fachkräfte sich aktiv mit Identitäts- und Gruppenbildungsprozessen auseinandersetzen. Hierzu gehört eine genaue Betrachtung eigener und kollektiver Zuschreibungen, die im Zusammenhang mit Eigenschaften oder Einstellungen wie Nationalität, politischer Überzeugung und Alter, aber auch Lebensformen wie Familienstatus und Wohnform getroffen werden.

Mit einer zuerst anhand von Spielkarten (KV Nr. 7) zugewiesenen, aus 17 Merkmalen bestehenden Identität tauschen die Fachkräfte in dem Würfelspiel Identitätsbestandteile mit den Mitspieler_innen und versuchen so ihre Identität nach ihren Vorstellungen zu verändern und aufzuwerten. Je nach gewürfelter Zahl gelten unterschiedliche Regeln (KV Nr. 6): die würfelnde Person kann entweder eine andere Person zwingen, eine Karte aus derselben Identitätskategorie zu tauschen, ist für einen Tausch auf die Tauschbereitschaft einer anderen Person angewiesen, darf eine Identitätskategorie auswählen, zu der alle reihum ihre Karten tauschen müssen, darf eine zusätzliche Identitätskarte vom Stapel nehmen oder darf ihre komplette Identität mit der einer anderen Person tauschen. Bei jedem Tausch soll begründet werden, warum die entsprechende Karte weggetauscht wurde. Die Moderation dokumentiert währenddessen sorgfältig einzelne dieser Begründungen sowie andere, auch spontan bei der Spieldurchführung fallende Äußerungen auf Moderationskarten und notiert, welche Identitätskategorien häufig getauscht werden und welche gar nicht.

Im gemeinsamen Auswertungsgespräch wird deutlich, wie wir Gruppen oftmals aufgrund eines einzigen Attributs von außen konstruieren. Außerdem wird erkennbar, dass innerhalb solcher Zuschreibungsprozesse eine Hierarchisierung der Attribute vorgenommen wird. Die Funktionen von Homogenisierung sowie Auf- und Abwertungen können in diesem Zusammenhang identifiziert und besprochen werden. Zudem werden scheinbar feste Zusammenhänge zwischen einzelnen Merkmalen in der Methodensequenz in Frage gestellt und aufgebrochen. Nicht zuletzt werden durch das Würfeln, über das die Fachkräfte nach Zufallsprinzip eine (Spiel-) Identität erhalten – sie können sich also nur begrenzt aussuchen, wer sie sind – zahlreiche Fragen aufgeworfen, die konstruktiv diskutiert werden können.

Vielfältige Identitäten[19]

Individuelle Vielfalt zwischen Selbst- und Fremdzuordnung

Jeder Mensch vereinigt eine Vielzahl von tatsächlich vorhandenen oder zugeschriebenen Merkmalen (Eigenschaften) auf sich, denen wir soziale Bedeutsamkeit beimessen. Die Auswahl, Kombination, Ausprägung und Sichtbarkeit dieser Merkmale unterscheidet sich von Individuum zu Individuum und kann in Kategorien, sogenannte ‚Vielfaltsdimensionen', unterteilt werden, anhand derer Menschen sich unterscheiden bzw. gesellschaftlich unterschieden werden. Während manche Vielfaltsdimensionen (vermeintlich) unmittelbar sichtbar sind, wie z. B. das Alter oder das biologische Geschlecht, sind andere dies nicht (oder zumindest nicht sogleich oder nicht für alle), wie z. B. Werte und Einstellungen, der ökonomische Status, sexuelle Orientierungen, die Religion, physische und psychische Fähigkeiten, ein beruflicher Status oder eine Vereinsmitgliedschaft. Dimensionen wie Geschlecht, Hautfarbe und Alter, die an äußerlichen Merkmalen scheinbar leicht und eindeutig festzumachen sind, kommt in zwischenmenschlichen Interaktionen

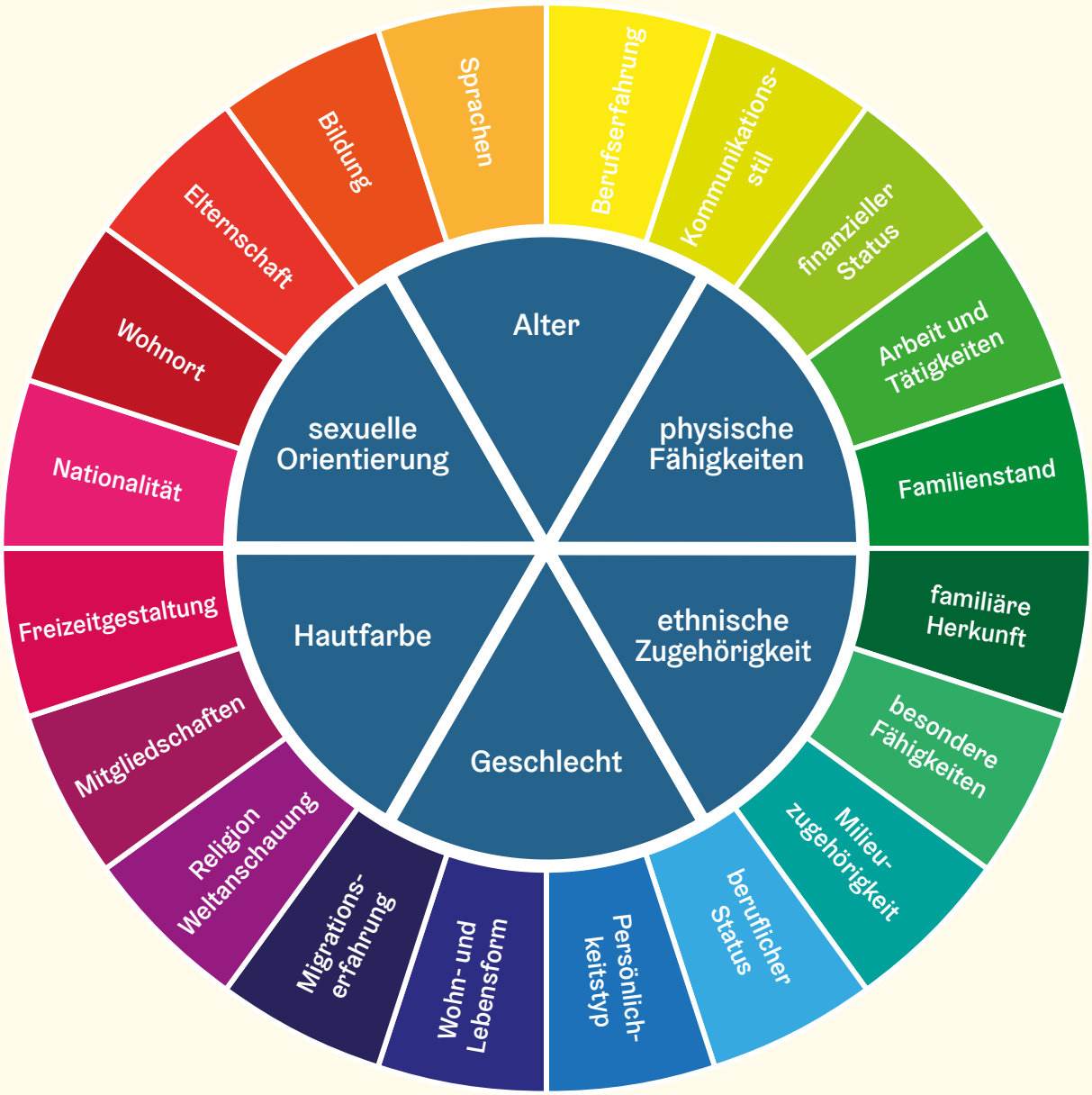
18 Basiert auf der Methodenbeschreibung *Pimp your Identity* von Elisa Schmidt und Roland Wylezol 2014 (*Methodenhandbuch zum Thema Antiziganismus für die schulische und außerschulische Bildungsarbeit*), herausgegeben von Alte Feuerwache e. V. Jugendbildungsstätte Kaubstraße.

19 Basiert u. a. auf dem Beitrag von Karima Benbrahim 2012 (*Theoretische Grundlagen zum Konzept Diversität*) im IDA-Reader *Diversität bewusst wahrnehmen und mitdenken, aber wie?* sowie der Dissertation von Susann Zadfar (*Diversity-Kompetenz als Element beraterischer Professionalität im Einzelcoaching von Führungskräften*).

aufgrund ihrer Augenfälligkeit und damit vermeintlich einfachen Feststellbarkeit häufig eine besondere Bedeutung zu. Neben der Unterscheidung von sichtbaren und nicht-sichtbaren Vielfaltsdimensionen wird in der Fachdebatte noch eine weitere Systematisierung vorgenommen – die Einteilung in innere und äußere Dimensionen.

Die inneren Dimensionen (auch ‚Kerndimensionen') umfassen Merkmale, die als angeboren bzw. natürlich und daher unbeeinflussbar erscheinen und zugleich den Sozialisierungsprozess und Lebensweg eines Menschen prägen: Hautfarbe, Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, ethnische Herkunft sowie physische und psychische Fähigkeiten. Aufgrund ihrer angenommenen Unveränderbarkeit können Kerndimensionen in besonderem Maße das Selbstverständnis eines Menschen sowie die Art und Weise, wie er von anderen wahrgenommen wird, prägen. Da auch die meisten Diskriminierungen und Ungleichbehandlungen in Bezug auf diese Dimensionen erfolgen, haben sie eine unmittelbare Bedeutung für die individuellen Möglichkeiten gesellschaftlicher Teilhabe.

Zu den äußeren Dimensionen zählen die Merkmale, die Menschen sich im Laufe des Lebens aneignen bzw. hinzugewinnen können, die sie verbessern, ändern, verlieren oder ablegen können, indem sie sich z. B. weiterbilden, eine Fähigkeit trainieren, in einen Verein eintreten, arbeitslos werden oder umziehen. Eigenschaften und Fähigkeiten sind bei jedem Menschen unterschiedlich über die Vielfaltsdimensionen ‚gestreut', so dass sich in einer Person oft auch gegensätzlich erscheinende Teilidentitäten vereinen.



Diversity-Rad: *Mobiles Beratungsteam Berlin für Demokratieentwicklung der Stiftung SPI* (www.mbt-berlin.de; www.stiftung-spi.de).

Das Selbstverständnis eines Individuums wird nicht über die Zugehörigkeit zu einer einzelnen ‚Master-Kategorie' (z. B. Minderheitenzugehörigkeit) bestimmt, die alle anderen ‚Identitätsmerkmale' determiniert. Vielmehr bildet jeder Mensch seine Identität dadurch heraus, dass er sich in bestimmten Dimensionen individuell zuordnet und zugeordnet wird. Diese Positionen können dann wiederum situationsbedingt unterschiedlich stark gewichtet sein. Das heißt jeder Mensch ist die Summe verschiedener sozialer Positionierungen und ist niemals nur eins: Frau, Mutter, Schwarze, Eigenheimbesitzer_in oder Arbeiter_in.

Mit dem hier vertretenen Verständnis von Vielfalt ist also das Anliegen verbunden, die verschiedenen Dimensionen, die unsere soziale Existenz und unsere Identität so maßgeblich prägen, zu berücksichtigen und zusammenzudenken – selbst wenn wir einen einzelnen Menschen nie in seiner individuellen Ganzheitlichkeit erfassen können. Welche tatsächlichen oder vermeintlichen Merkmale eines Gegenübers während unseres Wahrnehmungsprozesses in den Vordergrund und welche in den Hintergrund treten, ist abhängig von unseren individuellen Bedürfnissen, Motiven, Einstellungen, Überzeugungen und Emotionen, denn diese bestimmen unsere Aufmerksamkeit, unsere Wahrnehmung und unsere Interpretation des Wahrgenommenen. Die Verarbeitung der wahrgenommenen Informationen wird dabei auch stark beeinflusst durch Stereotype, die u.a. durch Medien und öffentliche Diskurse vermittelt und von uns oft zu unkritisch übernommen werden.

Punkt auf der Stirn[20]

Ein- und Ausschlusspraktiken nachvollziehen und kritisieren

Methodenbeschreibung *Punkt auf der Stirn* (MB Nr. 4)

Die Methode *Punkt auf der Stirn* fördert die Beschäftigung mit Gruppenbildungsprozessen, die auf Ein- und Ausschlusspraktiken anhand von persönlichen Merkmalen beruhen. Die erfahrungsorientierte Methode zielt dabei darauf ab, das Bestreben homogene Gruppen zu bilden und dabei den Ausschluss anderer zu schaffen, kritisch zu hinterfragen sowie zu vermitteln, dass Gruppenbildungen soziale Prozesse sind, also von den Beteiligten gestaltet werden können und nicht vermeintlich klaren und natürlichen Differenz- bzw. Identitätskategorien folgen müssen.

Die Methode vorbereitend klebt die Moderation allen Fachkräften bis auf einer einen kleinen Klebepunkt auf die Stirn. Die Punkte unterscheiden sich teilweise in ihrer Farbe und den Symbolen, mit denen sie versehen sind; die Moderation achtet beim Kleben darauf, dass die Fachkräfte ‚ihren' Punkt nicht sehen. Die Gruppe bekommt dann ohne Bezug zu den Punkten den Auftrag, in den folgenden sieben Minuten schweigend Gruppen zu bilden. Während dieser Zeit ist es die Aufgabe der Moderation darauf zu achten, dass nicht gesprochen wird und zu beobachten, wie die Dynamik, der Gruppenbildungsprozess, die Rollenverteilung, die Kommunikation und die Reaktionen der Teilnehmer_innen auf Handlungen Anderer verlaufen. Nach Ablauf der unabhängig von der Gruppenbildung einzuhaltenden sieben Minuten erläutern die Fachkräfte, noch in den gebildeten Gruppen verbleibend, kurz das Ergebnis der Gruppenbildung und dabei insbesondere, was sie jeweils zu einer Gruppe macht und welche Rolle dabei die Aufkleber gespielt haben.

- Wie fanden Sie es, mit den Aufklebern ‚markiert' zu werden?
- Wie haben Sie den Gruppenfindungsprozess wahrgenommen? Fühlten Sie sich willkommen? Wurden Sie nur geduldet?
- Wer hat nach ihren Beobachtungen bestimmt, wer zu welcher Gruppe gehört? Jede_r selbst? Oder andere?
- Wurden alle einbezogen, evtl. sogar ‚zwangsintegriert'?
- Haben Sie darüber nachgedacht, die Aufkleber zu entfernen, zu tauschen, zu verändern?
- Wie haben Sie sich gefühlt als Teilnehmende_r ohne Aufkleber? Benachteiligt oder eher frei/bevorzugt?

20 Basiert auf der an die "Aufkleberübung" des betzavta-Trainernetzwerks angelehnten Übung „Punkt auf der Stirn", in: Alte Feuerwache e.V. (Hg.), Methodenhandbuch zum Thema Antiziganismus für die schulische und außerschulische Bildungsarbeit, Münster 2012

Die anschließende, ausführlichere Auswertung dient der gemeinsamen Reflexion und der Übertragung des Beobachteten auf die Gesellschaft. Die (Un-)Freiwilligkeit der Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen, der Zusammenhang zu gesellschaftlich mit besonderer Bedeutung versehenen Merkmalen (wie z. B. muslimisch, mit Migrationshintergrund, in ALG II-Bezug, ostdeutsch) und die Konstruktion von Andersartigkeit können durch folgende Fragen herausgearbeitet werden:

- Welche Bezüge sehen Sie zwischen dem heute Erlebten und persönlichen Erfahrungen in Ihrem Alltag?
- Welche gesellschaftlichen Merkmale, vergleichbar mit den Aufklebern aus der Methode, fallen Ihnen ein, die für die Kategorisierung von Menschen eine besondere Rolle spielen?
- Nehmen Sie die derart gebildeten Gruppen bzw. Kategorien von Menschen als gesellschaftlich gleichwertig wahr oder als ungleichwertig?

Diskriminierung
Konstruktion von ‚Andersartigkeit' und Ungleichwertigkeit[21]

„Mit *Diskriminierung* ist die Benachteiligung von Personen aufgrund ihrer vermeintlichen oder tatsächlichen sexuellen Identität, Behinderung, Ethnie, Nationalität, Religion, Weltanschauung, körperlichen Merkmale oder ihres vermeintlichen oder tatsächlichen Geschlechts, Alters oder Milieus gemeint. Diskriminierung reduziert eine Person auf eine Funktion, eine Eigenschaft oder eine bestimmte Ansicht, so dass diese nicht mehr in ihrer einzigartigen Vielfalt und Ganzheit wahrgenommen wird" (End und Schmidt 2014). Jedes *Diskriminierungsphänomen*, wie z. B. *Rassismus*, *Sexismus* oder *Klassismus*, basiert auf und wird begünstigt durch Vorurteilsstrukturen, die oft tief in der Gesellschaft verwurzelt sind. Dazu gehören konkrete soziale Interaktionen und diskriminierende Praktiken, aber auch die gesellschaftspolitischen und rechtlichen Rahmenbedingungen, die diese Interaktionen und Praktiken ermöglichen und aufrechterhalten. Diskriminierende Strukturen gehen mit typischen Stereotypen und Bildern einher, die von der Mehrheit entsprechend der geltenden sozialen Normen und Werte derart mit Sinn aufgeladen werden, dass sie als stimmig und gerecht empfunden werden. Diskriminierende Praktiken treten auf verschiedene Weise in Erscheinung. Sie können von einzelnen Personen, Gruppen oder Organisationen ausgeübt werden. Kennzeichnend ist, dass die diskriminierenden Akteure sowohl über Definitionsmacht als auch über die Gelegenheit zur Diskriminierung verfügen. Dabei befinden sich diskriminierende Akteure und diskriminierte Gruppen oder Individuen in einem asymmetrischen Machtverhältnis zueinander. Das Spektrum der Diskriminierungspraktiken reicht von unbedachten Äußerungen der Nichtachtung oder der Ablehnung über körperliche Übergriffe auf als ‚fremd' und/oder ‚minderwertig' wahrgenommene Individuen oder Gruppen bis hin zur Ungleichbehandlung ganzer Bevölkerungsgruppen durch staatliche Stellen.

Diese sehr unterschiedlichen Erscheinungsformen von Diskriminierung lassen sich grob in zwei theoretische Kategorien unterteilen: die interaktionelle Diskriminierung und die institutionelle Diskriminierung. Der Begriff *interaktionelle Diskriminierung* bezieht sich auf individuelle und unmittelbare Handlungen, die einzelne Personen ausgrenzen oder abwerten. *Institutionelle Diskriminierung* bezieht sich auf Institutionen und Organisationen, in denen durch eigene, tradierte Regelungen und ungeschriebene Gesetze Minderheiten wiederkehrend benachteiligt werden. Interaktionelle wie auch institutionelle Diskriminierungen basieren auf Vorurteilen und stereotypen Denkweisen, Traditionen, eingeschliffenen Gewohnheiten, Gesetzen, Wertvorstellungen und Handlungsmaximen, die in der Mitte der Gesellschaft verankert sind.[22]

Wir sprechen dann von Diskriminierung, wenn der betroffenen Person mindestens ein

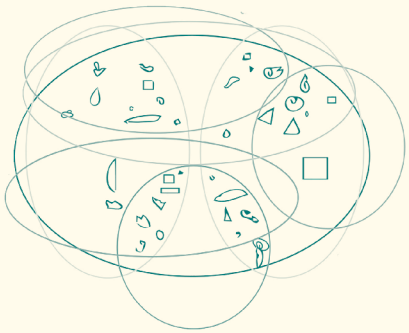
Zur vertiefenden Auseinandersetzung mit Institutioneller Diskriminierung empfehlen wir das Standardwerk von Mechthild Gomolla und Frank-Olaf Radtke 2009 (*Institutionelle Diskriminierung. Die Herstellung ethnischer Differenz in der Schule*). Auf Grundlage anschaulicher Ausführungen zu Ursachen und Mechanismen institutioneller Diskriminierung werden Ansätze zum Handeln in Organisationen abgeleitet, die sich gut auf das Jugendamt übertragen lassen.

21 Basiert u. a. auf den Ausführungen von Markus End 2014 im Methodenhandbuch zum Thema Antizigansimus (Grundmechanismen von Ressentiments und Vorurteilen), der sich auf eine Arbeit von Heiko Hausendorf 2000 und Klaus Holz 2001 stützt.

22 Basiert u. a. auf dem Beitrag von Birgit Rommelspacher 2009 (*Was ist eigentlich Rassismus?*), der Handreichung von Karin Reindlmeier 2010 (*Impulse für eine diversitätsbewusste internationale Jugendarbeit*) und den *Bildungsmaterialien* der *Rosa-Luxemburg-Stiftung* 2016.

Merkmal zugewiesen wird, welches sie einer „Gruppe“ zuordnet und die benachteiligende Behandlung aufgrund der Gruppenzugehörigkeit geschieht (vgl. Major et al. 2002 in Hansen 2009, S. 158). Im Folgenden wird die Konstruktion von sozialen Gruppen im Rahmen des Prozesses der Vorurteilsentwicklung in Kürze erläutert. Denn es ist die Kombination aus Gruppenkonstruktionen, stereotypen Zuschreibungen und hierarchisch strukturierter Macht, die im Ergebnis Diskriminierungen hervorbringt.

Essentialisierung und Homogenisierung



Menschen werden anhand der wahrgenommenen Ähnlichkeiten und Unterschiede gruppiert bzw. Kollektiven zugeordnet. Diese Einordnung findet auf der Basis einer Kategorienbildung statt, wobei, wie unter *Vielfältige Identitäten* (S. 76) beschrieben, manche Merkmale und Informationen ergänzt, andere hervorgehoben oder auch ignoriert werden.

Um von einer Merkmalsausprägung quasi automatisch auf eine Gruppenzugehörigkeit schließen zu können, ist erstens eine Eindeutigkeit hinsichtlich der dominanten Kategorie notwendig. Eine Kategorie wird am ehesten gegenüber anderen hervorgehoben und dadurch zu einer ‚Master-Kategorie‘, wenn es sich bei ihr um eine ‚sichtbare‘ Kategorie handelt und wenn von dieser Kategorie angenommen wird, sie sei essenziell, also unveränderbar (*Essentialisierung*). Zweitens müssen bei der Konstruktion von Gruppen die Merkmalsausprägungen innerhalb der Kategorien als einheitlich angenommen werden (*Homogenisierung*). Dabei tritt die Einzigartigkeit und Unverwechselbarkeit jedes/r Einzelnen zugunsten einer eindeutigen Zuordenbarkeit zu einer Gruppe in den Hintergrund, wodurch die Einzelnen nun als zugehörig oder nicht zugehörig betrachtet werden. Vermehrt geschieht dies bspw. im Rahmen der seit 2015 verstärkten Fluchtbewegungen, wenn Frauen, Männer und Kinder aus unterschiedlichen Herkunftsländern und trotz unterschiedlicher sozialer Hintergründe pauschal als ‚die Flüchtlinge‘ wahrgenommen und angesprochen werden.

! „Sobald Kultur als unveränderliche wesenhafte Eigenschaft von Menschen und im Zusammenhang größerer sozialer Einheiten, etwa als Nationalkultur und dadurch eher statisch gedacht wird, liegt der Rede und dem Gebrauch von ‚Kultur‘ ein Verständnis zugrunde, das Äquivalent zu Rassekonstruktionen ist“ (Annita Kalpaka und Paul Mecheril 2010, S. 87).

Nahezu reflexartig vollzieht sich dieser Prozess der Homogenisierung, sobald ‚Identität‘ im Zusammenhang mit ‚Kultur‘ gedacht wird, denn die Identität der Einzelnen spielt dann kaum noch eine Rolle. Vielmehr wird dann die Vokabel ‚Identität‘ in Bezug auf (vermeintliche) Gruppen und Kollektive benutzt. Menschen werden auf einmal durch ihre ‚andere‘ Herkunft, ihre ‚kulturelle‘ Identität bestimmt. Dem liegt ein überholtes Kulturverständnis zugrunde, wonach Kultur als eigenständige, innerste und primäre Dimension verstanden und Identität mit einer vermeintlich eindeutigen nationalen, ‚ethnischen‘ und kulturellen Herkunft und Zugehörigkeit gleichgesetzt wird. Kultur, auf diese Weise als eine homogene und das Verhalten und Denken von Menschen maßgeblich anleitende Instanz gedacht, reduziert Individuen allein auf eine Gruppenzugehörigkeit und blendet dabei sowohl ihre Vielfältigkeit wie auch die der jeweiligen Gruppe aus.

Kollektive Identität stellt soziale Ordnung her. Diese Ordnung unterscheidet zwischen denen, die dazugehören und denen, die nicht dazugehören. Die Schaffung kollektiver Identitäten ist eine Praxis der Grenzziehung, bei der wir uns und unsere Gruppenzugehörigkeit in Beziehung zu unserem Gegenüber setzen und entlang der Differenzierungslinie ‚Gemeinsamkeiten – Unterschiede‘ über die Aufnahme in die eigene ‚Wir-Gruppe‘ oder die Zuweisung in eine ‚Fremdgruppe‘ oder ‚Gegengruppe‘ entscheiden. Dabei geht es entscheidend um die Frage, wer unterschiedlich von wem ist, wer also als ‚anders‘ konstruiert und folglich stigmatisiert wird. Das ‚Andere‘ kann nur von den Angehörigen einer ebenfalls konstruierten Gruppe markiert werden, die die Macht hat, sich selbst als Norm und damit als Bezugspunkt zu definieren. Diese dominante Gruppe, die aufgrund ihrer gesellschaftlichen Machtposition die Deutungshoheit in diesen Fragen innehat, wird auch als Mehrheitsgesellschaft bezeichnet. Entsprechend IST ein Mensch nicht ‚anders‘, sondern ein Mensch wird von der Mehrheitsgesellschaft erst zu einer/m ‚Anderen‘ gemacht. Anders gesagt: Ein (zugeschriebenes) Merkmal wird erst in einem bestimmten gesellschaftlichen Kontext zu einem Stigma.

Zuschreibung stereotyper Eigenschaften

Wir schreiben Individuen aufgrund ihrer Gruppenzugehörigkeit gewisse Eigenschaften zu, das heißt: Haben wir eine Person erst einmal als Mitglied einer bestimmten ‚Fremdgruppe‘ zugeordnet, „so ist es sehr wahrscheinlich, dass wir daraus gewollt oder ungewollt auf bestimmte typische Eigenschaften der Person schließen, bestimmte Erwartungen aufbauen, auf bestimmte Art und Weise urteilen und unser Verhalten entsprechend ausrichten“ (Degner et al. 2009, S. 80).

Bei diesen Zuschreibungen handelt es sich um ein Fremdbild, also um ein Bild, das Angehörige einer Gruppe (‚Wir-Gruppe') von den Angehörigen einer anderen Gruppe (‚Fremdgruppe') im Kopf haben. Dabei enthalten die Zuschreibungen von Eigenschaften an die Mitglieder einer ‚Fremdgruppe' immer implizit auch Aussagen über die Eigenschaften der Mitglieder der ‚Wir-Gruppe' (Selbstbild).

Weiterführend empfehlen wir das von Fabian Kessel und Melanie Plößer 2010 herausgegebene Lehrbuch (*Differenzierung, Normalisierung, Andersartigkeit - Soziale Arbeit als Arbeit mit den Anderen*).

Ungleichwertigkeit durch Bewertung zugeschriebener Eigenschaften

Ungleichwertigkeit von Individuen wird dadurch konstruiert, dass die ihnen aufgrund einer (vermeintlichen) Gruppenzugehörigkeit zugeschriebenen Eigenschaften bewertet werden. Dieser Bewertungsprozess ist untrennbar verknüpft mit einem hierarchischen Wertesystem, d. h., die Bewertung folgt einer Hierarchisierung von Werten. In der Regel werden die angenommenen Werte und Eigenschaften der ‚Gegengruppe' abgelehnt oder zumindest die der ‚Wir-Gruppe' als überlegen, besser angesehen. Zwar kann auch die Bewertung der einer ‚Fremdgruppe' zugeschriebenen Eigenschaften oberflächlich positiv ausfallen, wie dies z. B. bei romantisierenden Zuschreibungen häufig der Fall ist. Jedoch beinhalten auch solche Bewertungen, ebenso wie die offenbar negativen, im Grunde die gleiche Kernaussage, nämlich: „Die sind anders als wir."

Wie im richtigen Leben[23]

Für mangelnde Chancengleichheit sensibilisieren und Benachteiligungen seitens des Jugendamts analysieren

Bei *Wie im richtigen Leben* nehmen die Fach- und Führungskräfte die Rolle einer fiktiven Person ein, die (potenzielle) Nutzer_in der vom Jugendamt erbrachten Leistung ist und schätzen empathiegeleitet die persönlichen Möglichkeiten und Grenzen in lebensnahen Alltagssituationen ein, sowie eventuelle Benachteiligungen seitens des Jugendamts. Die Methode ermöglicht es, realitätsnah und erfahrungsorientiert zu vermitteln, wie Diskriminierung zu einer ungleichen Chancenverteilung führen kann. Die teilnehmenden Fach- und Führungskräfte reflektieren und verstehen, dass die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe mit Benachteiligungen oder Privilegien verbunden sein kann und Entfaltungsmöglichkeiten sowie Zugänge zur Jugendhilfe durch Diskriminierung eingeschränkt werden.

Methodenbeschreibung *Wie im richtigen Leben* (MB Nr. 5)

Rollenprofile (KV Nr. 8)

Fragenkatalog (KV Nr. 9)

Drei Beispiele aus den 29 Rollenprofilen (KV Nr. 8)

Ercan Ergün Schüler 9 Jahre deutsche Staatsangehörigkeit 2 Geschwister	Du lebst mit deiner Familie in einer Dreiraumwohnung in einer Plattenbausiedlung. Eure Familiensprache ist Türkisch, du sprichst aber auch fließend Deutsch. Du hast große Schwierigkeiten in Lesen und Schreiben, weswegen du in der Schule nicht gut mitkommst. Deine Klassenlehrerin ist der Ansicht, dass eure Familiensprache Hauptursache deiner Schreib- und Leseschwierigkeiten ist. Diese Erklärung überzeugt deine Eltern nicht und deine zunehmend schlechten Leistungen und abnehmende Motivation, in die Schule zu gehen, machen deinen Eltern zunehmend Sorgen. Ihr sucht nun nach einer Beratung, wie ihr weiter vorgehen könnt.

23 Basiert auf der bekannten Methode *Wie im richtigen Leben*, die z. B. von Stephan Bundschuh und Birgit Jagusch, 2009 im IDA-Reader *Antirassismus und Social Justice* beschrieben wird. Modifiziert von Anja Eichhorn, Iven Saadi und Elisa Schmidt.

Ardashir El-Khatib Bauingenieur, derzeit arbeitslos 38 Jahre irakische Staatsangehörigkeit Kontingent-Flüchtling, befristete Aufenthaltserlaubnis Muslim verheiratet zwei Kinder	Du bist mit deiner Frau und deinen beiden Töchtern (5 und 7) vor vier Jahren aus dem Irak geflüchtet. Ihr lebt in einer bescheidenen Vier-Zimmer-Wohnung und bezieht Hartz IV. Bisher hast du trotz guter Sprachkenntnisse keine neue Anstellung gefunden. Deine Frau hat im Irak als Journalistin gearbeitet, sie ist ebenfalls arbeitssuchend. Ihr engagiert euch, z. B. durch Dolmetschen, ehrenamtlich für Geflüchtete. Ihr seid liberale Muslime, deine Frau trägt Kopftuch. Eure Kinder besuchen Kita und Schule. Nachdem du dich lautstark mit deiner Frau gestritten hast, haben Nachbar_innen die Polizei gerufen, die wiederum das Jugendamt herangezogen hat.
Jutta Singen-Latzinger Gymnasiallehrerin für Englisch und Politik 42 Jahre deutsche Staatsangehörigkeit verheiratet homosexuell	Du lebst mit deiner Lebensgefährtin in einer Doppelhaushälfte in einem gut situierten Bezirk. Deine Lebensgefährtin ist Dozentin an einer Universität. Ihr könnt euch zwei Autos leisten und fahrt zweimal im Jahr in den Urlaub. In eurer Freizeit besucht ihr gern klassische Konzerte und Lesungen. Ihr tragt euch mit der Überlegung, ein Pflegekind aufzunehmen.

Nachdem die Teilnehmenden Rollen zugeteilt bekommen haben und Gelegenheit hatten, sich in die beschriebenen Personen hineinzuversetzen, werden alle Teilnehmenden gebeten, sich auf einer mit Kreppklebeband markierten Grundlinie aufzustellen, ähnlich wie bei einem Wettlauf. Anschließend liest die Moderation nacheinander alltagsbezogene Fragen zu Chancen und Zugängen in der Gesellschaft und im Jugendamt vor. Diejenigen Teilnehmenden, die aus ihrer jeweiligen Rolle heraus die Frage mit „ja“ beantworten können, treten einen Schritt nach vorne. Wer entsprechend seinem/ihrem Rollenprofil die Frage mit „nein“,beantwortet, bleibt an seinem/ihrem Platz stehen und geht keinen Schritt nach vorne.

Ausgewählte Fragen aus dem Fragenkatalog (KV Nr. 9):

- Sind Informationen und Broschüren über das Jugendamt für dich barrierefrei zugänglich?
- Kannst du davon ausgehen, im Jugendamt in deiner Muttersprache beraten zu werden?
- Kannst du davon ausgehen, dass du ohne Probleme einem Gespräch im Jugendamt folgen und Formulare und dir zugesandte Schreiben verstehen kannst?
- Kannst du davon ausgehen, das behördliche Verfahren im Jugendamt zu verstehen?
- Kannst du sicher sein, dass das Jugendamt für dich barrierefrei zugänglich ist?
- Kannst du sicher sein, dass deine Hautfarbe bei einer Entscheidung im Jugendamt keine negative Rolle spielt?
- Kannst du frei sein von der Angst, durch den Termin im Jugendamt aufenthaltsrechtliche Konsequenzen zu erleiden?
- Kannst du mit deiner/deinem Partner_in offen als Paar zum Jugendamt gehen, ohne Angst vor negativen Reaktionen zu haben?
- Kannst du davon ausgehen, dass dir das von dir gelebte Familienmodell im Jugendamt nicht zu deinem Nachteil ausgelegt wird?
- Kannst du problemlos mit Jugendamtsmitarbeiter_innen über deine Identitätsmerkmale sprechen?

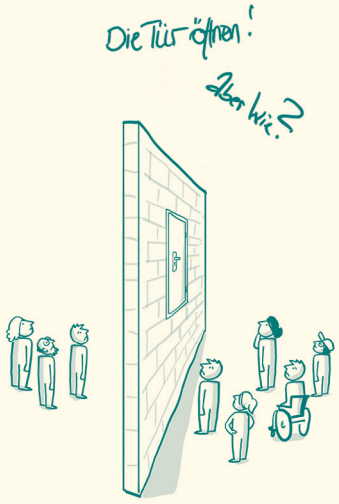
- Kannst du mit hoher Wahrscheinlichkeit davon ausgehen, dass du, deine Lebenswelt und deine Ressourcen nicht auf eine oder mehrere deiner Identitätsmerkmale reduziert werden, sondern du als vielschichtiges und einzigartiges Individuum wahrgenommen wirst?
- Kannst du mit hoher Wahrscheinlichkeit davon ausgehen, im Jugendamt auf eine/n Mitarbeiter_in mit ähnlichen Identitätsmerkmalen zu treffen?
- Bist du in der Lage und verfügst du über die Ressourcen, dich im Vorfeld eines Termins über deine Rechte im Jugendamt zu informieren?
- Verfügst du über genügend Ressourcen, um ggf. auch eine vom Jugendamt unabhängige zusätzliche Hilfe, Beratung oder rechtliche Unterstützung zu erhalten?

Nach einiger Zeit wächst der Abstand zwischen den Teilnehmenden, wodurch greifbar und anschaulich abgebildet wird, wie ungleich verteilte Chancen und Rechte das individuelle Vorankommen beeinflussen können. In zwei Auswertungssequenzen werten die Teilnehmenden ihre Erfahrungen daraufhin aus, wie gesellschaftliche Differenzlinien entlang von Kategorien wie Staatsangehörigkeit, Hautfarbe, Geschlecht, Alter, Religion und sexuelle Orientierung beeinflussen, wieviel Chancen und Handlungsspielräume einzelne Menschen in der Gesellschaft und auch im Zugang zur Jugendhilfe haben. Sie verstehen, wie Benachteiligungen der einen Gruppe mit Privilegien für die andere einhergehen und erörtern, welche Möglichkeiten die verschiedenen Gruppen haben, die Situation zu ändern. So werden die Fachkräfte insbesondere für die Barrieren sensibilisiert, die den Zugang zu bedarfsgerechten Leistungen der Jugendhilfe erschweren oder vereiteln und sowohl auf Seiten der Nutzer_innen als auch des Jugendamtes verortet sein können. Die große Bandbreite der Zielgruppen der Jugendhilfe, deren Zugang nicht ‚barrierefrei' ist, wird deutlich und es wird beleuchtet, dass Personen, die von zwei oder mehr Diskriminierungen betroffen sind (z. B. aufgrund von Herkunft und Behinderung), es besonders schwer haben können, wirkungsvolle Unterstützung zu erhalten. Hierdurch werden die Fachkräfte in die Lage versetzt, die Barrieren in der eigenen Organisation genauer zu identifizieren und Ansatzpunkte dafür zu entwickeln, die Tür zur Jugendhilfe weiter zu öffnen und zu mehr Zugangsgerechtigkeit beizutragen.

Passgenaue Hilfen für alle?
Barrieren in der Kinder- und Jugendhilfe

Eine nach Vielfaltsmerkmalen differenzierte Auswertung des Nutzungsverhaltens zeigt, dass nicht alle jungen Menschen gleichermaßen an den öffentlichen Leistungen und Angeboten partizipieren. Auch wenn Familien, Kinder und Jugendliche die Angebote der Kinder- und Jugendhilfe gemäß ihrer persönlichen Präferenzen und individueller Bedürfnislagen unterschiedlich nutzen, reicht das nicht als Begründung für die ungleiche (und ungleich erfolgreiche) Inanspruchnahme von Leistungen der KJH.

Quer durch das Leistungsspektrum lässt sich feststellen, dass Handlungsbedarf bei der Entwicklung passgenauer Hilfen besteht. Bestimmte Leistungsberechtigte sind im breiten Spektrum der präventiv ansetzenden Angebote und Leistungen gemessen an ihrer erhöhten Bedarfslage unterrepräsentiert. Präventive Maßnahmen zur Stärkung der Erziehungskompetenz wie Frühe Hilfen, niedrigschwellige Elternbildung oder Erziehungsberatung sind darauf ausgelegt, alle Leistungsberechtigten zu erreichen, und müssen dafür leicht zugänglich sein. Gerade Menschen, die einer erhöhten Armutsgefährdung ausgesetzt sind und einen niedrigen Bildungsabschluss haben, wissen jedoch oft nicht genug über präventive Angebote, nutzen diese entsprechend weniger und sind seltener zufrieden mit erhaltenen Unterstützungsleistungen. Sozioökonomische Benachteiligung beruht zumeist auf mehreren Faktoren, die sich gegenseitig verstärken können. Dazu zählen etwa das Leben in benachteiligten Wohnquartieren (mit zumeist schlechter ausgestatteten öffentlichen Einrichtungen), niedrige Schulbildung, begrenzte soziale und berufliche Aufstiegschancen, aber auch belastende familiäre Bedingungen etwa als Alleinerziehende. Menschen mit eigener oder familialer Migrationsgeschichte sind mit einer Arbeitslosenquote, die doppelt so hoch liegt wie die der gesamten Erwerbsbevölkerung, besonders häufig von sozialen



Risikolagen betroffen. Bei ihnen können u. a. geringe Deutschkenntnisse sowie Belastungen durch die Zugehörigkeit zu einer Minderheit und damit einhergehende negative Zuschreibungen und Rückzugstendenzen noch hinzukommen.

Im Zusammenspiel dieser verschiedenen Faktoren können Menschen von mehreren Diskriminierungsformen betroffen sein, weshalb der Blick nicht auf nur einen Aspekt (wie Migration) verengt werden sollte. Der intersektionale Ansatz zur Untersuchung von Mehrfachdiskriminierungen und deren Verschränkungen ist dabei ein wichtiges Instrument.

! Den Begriff der *Intersektionalität* entwickelte die US-amerikanische Rechtswissenschaftlerin Kimberlé W. Crenshaw Ende der 1980er Jahre, um damit die spezifische Diskriminierungserfahrung von Schwarzen Frauen und damit zusammenhängend deren Marginalisierung in feministischen und rassismuskritischen Diskursen sichtbar zu machen.

> **„Unter *Intersektionalität* wird im weiten Sinne die Gleichzeitigkeit, Mehrdimensionalität, Verwobenheit und/oder Verschränktheit unterschiedlicher Ungleichheitsstrukturen, Diskriminierungen, Identitäten und Repräsentationspolitiken verstanden“** (Barskanmaz 2009b, S. 4)**.**
> **Da Menschen jeweils viele unterschiedliche (Teil-)Identitäten in ihrer Person vereinen, können sie auch von verschiedenen Diskriminierungsformen betroffen sein. Diese Mehrfachdiskriminierungen bringen spezifische Diskriminierungserfahrungen hervor und müssen daher auch in ihrer spezifischen Dynamik betrachtet werden. Mehrfachdiskriminierungen lassen sich statistisch schwer erfassen und darstellen, Intersektionalität dient aber als wichtiges Analyseinstrument, um Diskriminierungsphänomene in ihrem Zusammenspiel und in Bezug auf die Gleichzeitigkeit ihrer Wirkung zu erfassen und um Zugangsbarrieren identifizieren zu können.**

Insgesamt ist davon auszugehen, dass von den oben angeführten Faktoren betroffene Familien in besonderem Maße die von der Kinder- und Jugendhilfe angebotene soziale und psychosoziale Unterstützung benötigen. Dennoch werden bspw. Erzieherische Hilfen von jungen Menschen und Familien mit Migrationsgeschichte tendenziell später und auch kürzer in Anspruch genommen und sind weniger erfolgreich. Dies kann damit zu tun haben, dass Hilfen und Angebote von den Nutzer_innen nicht als wirksam empfunden werden, was wiederum auf eine geringere Passgenauigkeit von Diagnostik und Hilfeplanung verweisen kann. Signifikant zeigt sich, dass gerade für Familien, in denen Deutsch nicht die Familiensprache ist, Hilfen häufig erst zustande kommen, wenn sich Problemlagen intensiviert haben und Kriseninterventionen notwendig sind. Doch auch bei der Inanspruchnahme von kurativen Diensten sind Leistungsempfänger_innen mit Migrationsgeschichte, trotz ihrer soziokulturellen Benachteiligung, nicht überrepräsentiert, sondern nahezu entsprechend ihrem Anteil an der Bevölkerung vertreten.

Zur vertiefenden Auseinandersetzung mit Zugangsbarrieren in der Kinder- und Jugendhilfe empfehlen wir die Publikationen von Gaitanides, dessen langjährige Erforschung des Themas wertvolle Einblicke liefert. Siehe bspw. Stefan Gaitanides 2017 (*Soziale Arbeit in der Einwanderungsgesellschaft*).

Bestehende (auch soziale) herkunftsbedingte Benachteiligungen werden durch die vermehrten Angebote öffentlicher Institutionen nicht wie vielfach erwartet ausgeglichen, sondern aufgrund selektiver Zugangsmöglichkeiten teilweise noch verstärkt. So sehen sich Kinder und Jugendliche oder Erziehungsberechtigte bspw. aufgrund ihres Geschlechts, ihrer Herkunft, eines besonderen pädagogischen Bedarfs und/oder ihres sozioökonomischen Status’ im Zugang zur Kinder- und Jugendhilfe Barrieren gegenüber. Zugang meint dabei sowohl den grundsätzlichen Zugang zu Angeboten und Leistungen als auch die Gewährung wirksamer Hilfen.

Barrieren können einerseits auf Seiten der Leistungsberechtigten verortet werden, wenn z. B. Vorbehalte und Ängste gegenüber Ämtern und Behörden sie davon abhalten, Angebote wahrzunehmen. Andererseits bestehen auch innerhalb von Institutionen und Organisationen der KJH Barrieren, die dazu führen, dass ihre Angebote die Leistungsberechtigten nicht erreichen oder aufgrund mangelnder Passgenauigkeit nicht die beabsichtigte Wirkung entfalten.

Um dem Anspruch gerecht werden zu können, jedem jungen Menschen die für ein angemessenes Aufwachsen sinnvolle und erforderliche Unterstützung und Förderung zukommen zu lassen, sind Jugendämter als zentrale gestaltende Einheit im Gesamtsystem der KJH aufgefordert, auch ihren Anteil am Zustandekommen von Barrieren kritisch zu beleuchten. Im Folgenden soll anhand von vier Barrieren exemplarisch gezeigt werden, wie sie den Zugang zu KJH-Leistungen behindern und Leistungsberechtigte von deren Nutzung ausschließen bzw. welche diskriminierenden Effekte die Barrieren für unterschiedliche Leistungsberechtigte mit sich bringen.

Kommunikation: Ansprache und Kommunikationsweisen sind nicht bedarfsgerecht gestaltet

Wenn man die von Jugendämtern öffentlich bereitgestellten Informationen analysiert, zeigt sich, dass Leistungen und Angebote nicht allen Menschen verständlich und somit auch zugänglich gemacht werden. Es fehlen nicht nur Übersetzungen in andere Sprachen, auch durch die Verwendung von einfacher Sprache anstelle von ‚Behörden-Deutsch' ließen sich mehr Leistungsberechtigte erreichen. Diese sprachlichen Barrieren haben eine ausschließende Wirkung auf Menschen, deren Muttersprache nicht Deutsch ist, Formal-Bildungsferne und Kinder und Jugendliche, die sich über ihre Rechte informieren wollen.

Darüber hinaus werden Leistungsberechtigte aber auch unterschiedlich adressiert - oder eben nicht adressiert -, wodurch Diskriminierungen wiederholt werden. So wird die weibliche Form in Texten immer noch zu selten gebraucht und auch das verwendete Bildmaterial repräsentiert meist keine heterogene Nutzer_innenschaft.

Eine zielgruppenorientierte Aufbereitung von Informationen ist aber gerade deswegen besonders wichtig, weil davon auszugehen ist, dass viele Leistungsberechtigte die Strukturen und Angebote der Kinder- und Jugendhilfe nicht (gut) kennen, Vorbehalte gegenüber Behörden haben und häufig erst von der unterstützenden Funktion des Jugendamtes überzeugt werden müssen. Vorbehalte werden wiederum verstärkt durch Befürchtungen oder eigene negative Erfahrungen, wenn z. B. Menschen, die von ihrer Diskriminierung berichten, von Mitarbeitenden nicht mit hinreichender Empathie begegnet wird. Zudem kann Angst vor aufenthalts- oder ausländerrechtlichen Konsequenzen und Sanktionen eine Rolle spielen.

Nicht nur in der Öffentlichkeitsarbeit mangelt es an einer differenzierten Adressierung, auch im persönlichen Gespräch kann sich diese Problematik fortsetzen. Menschen mit eigener oder familialer Migrationsgeschichte erleben bspw. häufig eher eine stereotype, problemzentrierte Ansprache. Die Gefahr besteht, dass sie vordergründig als Vertreter_innen der Gruppe Menschen mit Migrationshintergrund wahrgenommen werden und ihre individuelle Beratung darunter leidet.

Kommunikation wird auch in den Hilfen selbst zur Barriere. So setzt etwa die herkömmliche Erziehungsberatung ein Niveau an Artikulationsfähigkeit in deutscher Sprache voraus, das für viele nicht erreichbar ist. Leistungsberechtigte mit einer anderen Familiensprache sind in dem primär präventiven Dienst der Erziehungsberatung so auch unterrepräsentiert. Die Praxis der internen Kommunikation zeigt, dass diese statt dialogisch vor allem top-down gehalten ist, überwiegend der einseitigen Informationsvermittlung dient, dabei häufig nicht reibungslos verläuft und teilweise ihre Ziele verfehlt.

Nutzer_innenorientierung: Angebote und Verfahren der Kinder- und Jugendhilfe entsprechen nicht den vielfältigen Lebenslagen der Leistungsberechtigten

Ausschließend wirkt auch die bürokratische, spezialisierte und unüberschaubare ‚Komm-Struktur' deutscher Behörden. Aufgrund der geltenden Rechtslage und der unterschiedlichen Zuständigkeiten entstehen in der Praxis Schnittstellenprobleme zwischen den Hilfesystemen. Als Konsequenz geschieht es immer wieder, dass Leistungsberechtigte wegen Unzuständigkeit abgewiesen werden und ihnen zustehende Leistungen nicht bekommen. In diesen Fällen sind Familien im Nachteil, die nicht über hinreichende Bildung oder Vermögen verfügen, um ihre Ansprüche durchzusetzen.

Insgesamt ist eine tendenziell mittelschichtsorientierte Ausrichtung der Angebote zu verzeichnen. Die Prozesse und Strukturen der KJH orientieren sich damit an einem Normaltypus von Nutzer_innen, dem viele Leistungsberechtigte gar nicht entsprechen, sodass Angebote oft nicht auf die Bedarfe der jungen Menschen und ihrer Familien zugeschnitten sind. Bei Leistungsberechtigten aus sozial prekären Milieus wirken z. B. zu entrichtende Eigenbeiträge sowie die Voraussetzung elterlicher Erwerbstätigkeit als Ausschlussmechanismen bei der Inanspruchnahme von Kindertagesplätzen.

Auch wäre zu überprüfen, ob die Bedarfe von Mädchen in den Angebotsstrukturen ausreichend adressiert werden. In den Bereichen der Hilfen zur Erziehung sind Mädchen bis zum Jugendalter (trotz steigender Tendenz) weiterhin unterrepräsentiert. Auch für die Angebote der offenen Jugendarbeit gilt, dass Mädchen ab dem Jugendalter unterrepräsentiert sind, was u. a. am Fehlen von Ansprechpartner_innen, angemessenen Einrichtungen oder ansprechenden Angeboten, aber auch an einer starken zahlenmäßigen Dominanz von Jungen liegen kann.

Eine anregende Arbeitshilfe zur Gestaltung einer inklusiven Angebotsstruktur und Qualitätskriterien für inklusive Unterstützungsangebote findet sich in der Publikation von Blesinger 2014 (*Inklusion und berufliche Teilhabe kooperativ gestalten! Leitlinien und Handlungsansätze zur Organisationsentwicklung für Leitungs- und Fachkräfte*), herausgegeben von der *Bundesarbeitsgemeinschaft für Unterstützte Beschäftigung e.V.*

Personalzusammensetzung: Fehlendes Fachpersonal und geringe Heterogenität in der Mitarbeiter_innenschaft erschweren präventives und diversitätsorientiertes Handeln

Jugendämter haben seit Jahren mit einem dramatischen Fachkräftemangel zu kämpfen, eine Vielzahl von Stellen bleibt unbesetzt, obwohl die Fallbearbeitungszahlen steigen. Ein verantwortungsvolles und präventives Handeln wird durch Überlastung jedoch erschwert. In dieser permanenten personellen Krisensituation stehen präventive und Frühe Hilfen zugunsten akuter Kinderschutzfälle hintenan. Insgesamt kommt Angeboten, auf die ein individueller Rechtsanspruch besteht, eine immer größere Bedeutung zu. Andere Angebote wie Jugendarbeit, Jugendverbandsarbeit, Jugendsozialarbeit oder Familienhilfe geraten ins Hintertreffen, wodurch „Rechtslage und -wirklichkeit teilweise erheblich auseinandergehen" (Wiesner in Deutscher Bundestag 14.7.2017, S. 3). Der Mangel an präventiven Angeboten treibt mittelfristig wiederum die Gefährdungsfallzahl in die Höhe.

Was die Mitarbeiter_innenschaft der Jugendämter angeht, so ist diese zumeist noch sehr ‚homogen' und ‚weiß' zusammengesetzt, migrantische Fachkräfte sind unterrepräsentiert, insbesondere auf Leitungsebene. Dabei liegt in der ‚gelebten Vielfalt' einer Organisation die wirksamste Methode, um Vorurteile abzubauen. In Bewerbungsverfahren wird dies bislang jedoch noch zu wenig berücksichtigt. Beispielsweise führt der hohe Bedarf an Sprach- und Kulturkompetenz nicht zwingend dazu, dass gezielt nach bilingualen Fachkräften gesucht und – wenn entsprechende Kandidat_innen sich auf freie Stellen bewerben – eingestellt werden. Wenn solche bilingualen Fachkräfte aber neu eingestellt werden, wird ihr familiärer Hintergrund häufig vorschnell mit ‚Interkultureller Kompetenz' gleichgesetzt. Dies führt dazu, dass in interkulturellen Fachkräfteteams die Arbeit mit migrantischen Familien tendenziell an Teammitglieder mit eigener oder familialer Migrationsgeschichte delegiert wird. Hierdurch werden nicht nur die Übrigen von der Verantwortung entbunden, selber Diversity-Kompetenzen zu entwickeln. Diese Form der Arbeitsteilung führt auch zu Segregation und Überlastungen und widerspricht dem Grundsatz, Mitarbeitende alleine nach fachlichen Kriterien einzuteilen.

Diversity-Kompetenz: Fachkräften fehlt es an Kompetenzen, um Vielfalt professionell zu begegnen

In der Interaktion zwischen Behörden und Leistungsberechtigten gibt es mannigfaltige Probleme. So mangelt es dem Fachpersonal oft an Wissen über die diversen Lebenslagen und Lebenswelten der ganz unterschiedlichen Zielgruppen. Solches Nicht-Wissen kann aber zu Diskriminierungen führen. Beispielsweise berichten Leistungsberechtigte darüber, dass sie im Kontakt mit Behörden stereotype und negative Zuschreibungen erfahren. Gerade bei jungen Menschen mit eigener oder familialer Migrationsgeschichte werden häufig Bildungsdefizite, Kriminalität und Integrationsschwierigkeiten hervorgehoben und auf verkürzende oder verzerrende Weise in einen Zusammenhang mit ihrer Zugehörigkeit zu einer Minderheit gestellt, während die Benachteiligungen und Abwertungen aufgrund dieser Zugehörigkeit noch zu selten berücksichtigt werden.

Generell stehen Fachkräfte im Umgang mit Nutzer_innen mit Migrationsgeschichte vor spezifischen Herausforderungen, die Handlungssicherheit vielfach erschweren. In Fällen von Kindeswohlgefährdung fällt Fachkräften bei Familien mit Migrationshintergrund eine angemessene Beurteilung häufig deutlich schwerer. So kann in die Diagnostik etwa die Sorge mit hineinspielen, als rassistisch wahrgenommen zu werden, oder kulturelle wie religiöse Praktiken, die durch die Erziehungsberechtigten angeführt werden, führen dazu, dass Gefährdungssituationen relativiert werden.

Um ihren Schutzauftrag wahrzunehmen, muss eine diversity-kompetente Kinder- und Jugendhilfe zu einer differenzierten Verständigung in der Lage sein und den individuellen Lebenssituationen und (kulturell geprägten) innerfamilialen Strukturen Rechnung tragen können.

AG Diversitätsbewusste Öffentlichkeitsarbeit

Ansprache und Kommunikationsweisen zielgruppensensibel und bedarfsgerecht gestalten

Ein effizienter Weg, um die Qualität der Nutzer_innenansprache wirkungsvoll zu verbessern, besteht im Aufbau von Strukturen für eine diversitätsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Die Koordinierungsgruppe sollte zu diesem Zweck darauf hinwirken, Mitglieder für eine *AG Diversitätsbewusste Öffentlichkeitsarbeit* zu gewinnen – oder, falls diese schon besteht, Diversity als Thema darin zu verankern. In beiden Fällen müssen die Mitarbeitenden durch das Prozessmanagment koordinierend begleitet und für die neue Perspektive fachlich qualifiziert werden.

Zum Einstieg und zur Vermittlung entsprechender Kenntnisse und Haltungen können praxisorientierte Fortbildungen und Reflexionsformate zum diversitätsorientierten Bildgebrauch und zur diskriminierungs- und barrierearmen Sprache dienen. Diese können bereits an die Umsetzung konkreter Maßnahmen, wie die diversitätsorientierte Überarbeitung des Internetauftritts oder die Gestaltung eines Flyers, gekoppelt sein, wodurch die neuen Themen und Inhalte einen unmittelbaren Anwendungsbezug bekommen und sich verfestigen. Die Mitglieder der AG Diversitätsbewusste Öffentlichkeitsarbeit sollten sich u. a. mit folgenden Fragen auseinandersetzen:

- Sind Kommunikation, Information und Austausch barrierefrei gestaltet?
- Vermitteln wir mit unserem Außenauftritt ein inklusives Image der Organisation?
- Benutzen wir eine diversitätssensible Text- und Bildsprache bei unseren Kommunikationsmitteln und -medien?
- Ist die in Informationen verwendete Sprache, sind Inhalte, Bilder und Kommunikationskanäle darauf ausgerichtet, diverse Nutzer_innengruppen zu adressieren?
- Sprechen wir mit der Außendarstellung unserer Organisation heterogene Bewerber_innengruppen an?

Eine zielgruppensensible Öffentlichkeitsarbeit kann auch von ‚Anfänger_innen' geplant und umgesetzt werden. Für diese empfehlen wir den Leitfaden der *Antidiskriminierungsstelle des Bundes* 2011 (*Medien und Öffentlichkeitsarbeit*). Zudem bietet das *Glossar der Neuen Deutschen Medienmacher* 2017 einen guten Einstieg für einen diskriminierungssensiblen Umgang mit Begrifflichkeiten. Hinzuziehend empfehlen wir die Online-Publikation *ÜberzeuGENDERe Sprache. Leitfaden für eine geschlechtersensible und inklusive Sprache*.

Power Flower[24]

Privilegien und Benachteiligungen reflektieren und Handlungsstrategien diskutieren

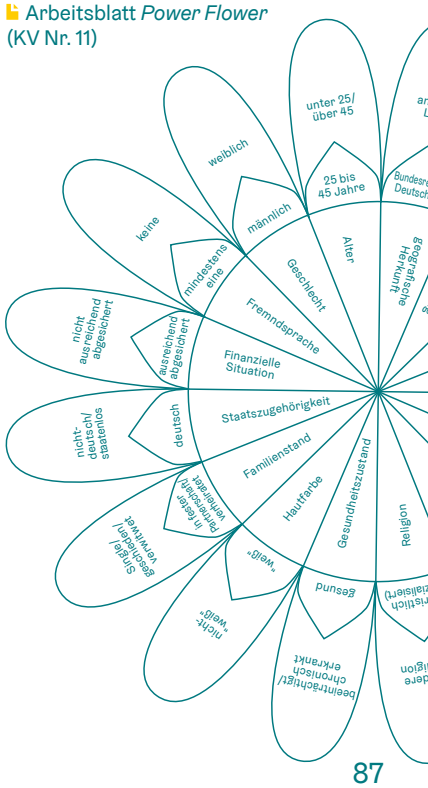
Im Rahmen der biografisch anknüpfenden Methode *Power Flower* befassen sich die Fachkräfte zuerst individuell und dann im Austausch miteinander mit Vielfaltsdimensionen und ihrer Positionierung darin. Sie machen sich die Beziehung zwischen der Einteilung von Menschen in bestimmte Kategorien und verschiedenen Zugängen zu Status, Einfluss und Ressourcen bewusst. Die Methode erlaubt es insbesondere Personen, die wenig Benachteiligungen erfahren, die eigenen Privilegien und Benachteiligungen und diejenigen anderer Personen zu reflektieren und gemeinsam mögliche Umgangsweisen und -strategien auf individueller und organisationeller Ebene zu diskutieren.

Zu Beginn der Methode bekommen die Fachkräfte ein A3- oder A4-Arbeitsblatt (KV Nr. 11) ausgehändigt, auf dem eine Blume (‚Power Flower') dargestellt ist. Die Blütenblätter sind teilweise leer, teilweise mit Differenz- bzw. Vielfaltskategorien beschriftet (z. B. Geschlecht/Gender, Hautfarbe, sexuelle Lebensweise und soziale Klasse). Außerdem sind die Blütenblätter jeweils in ein Innen und ein Außen unterteilt, wobei der innere Teil für die in der entsprechenden Identitätsdimension privilegierte, d. h. gesellschaftlich bevorteilte Gruppe steht, der äußere für die diskriminierte, d. h. gesellschaftlich benachteiligte Gruppe (z. B. bei Geschlecht: innen – männlich; außen – weiblich).

Die Fachkräfte erhalten die Aufgabe, innerhalb von ca. zehn Minuten die Blütenblätter nacheinander danach, ob sie sich in Bezug auf die jeweilige Vielfaltskategorie diskriminiert oder privilegiert fühlen, innen oder außen zu markieren bzw. auszumalen. Bei Bedarf können sie weitere Merkmale (z. B. Beschäftigungssituation: in einem Arbeitsverhältnis – erwerbslos;

Methodenbeschreibung *Power Flower* (MB Nr. 6)

Arbeitsblatt *Power Flower* (KV Nr. 11)



24 Angelehnt an *Europahaus Aurich* und Anti-Bias-Werkstatt 2007 (*Methodenbox Demokratie lernen und Anti-Bias-Arbeit*).

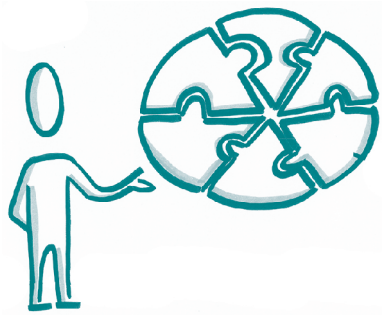
innerdeutsche Herkunft: Ost - West) in freie Blütenblätter eintragen und sich auch diesen zuordnen. Nach Ablauf der zehn Minuten begeben sich die Fachkräfte in Kleingruppen von 3-5 Personen und erhalten 20 Minuten Zeit, ihre Arbeitsergebnisse unter Berücksichtigung z. B. folgender Fragen zu diskutieren:

- Wo war die Selbstzuordnung bei einer Differenzdimension schwierig, wo nicht? Warum?
- Wie ist das Verhältnis von inneren (privilegierten) und äußeren (nicht-privilegierten) Blütenblättern auf meiner Power Flower?
- Wie fühlt es sich an, in der inneren bzw. der äußeren Gruppe zu sein?

Anschließend kommt die Gesamtgruppe zusammen und tauscht sich anhand u. a. folgender Fragen aus:

- Ist die Zugehörigkeit zu den Kategorien eine eigene, freiwillige Entscheidung oder wurde diese Zugehörigkeit von ‚außen' zugewiesen? Welche Konsequenzen hat das?
- Stimmen in der Gruppe die Einschätzungen zu der Einteilung ‚privilegiert' vs. ‚nicht-privilegiert' überein? Wo bestehen Unterschiede? Ist es Ihnen leichter gefallen, sich der diskriminierten Seite zuzuordnen oder der privilegierten?
- Wie fühlt es sich an, in der inneren bzw. der äußeren Gruppe zu sein? Sind die Zugehörigkeiten veränderbar?
- Haben die Kategorien in jedem Kontext die gleiche Bedeutung?
- Können bestimmte privilegierte/nicht-privilegierte Zugehörigkeiten andere Zugehörigkeiten nach sich ziehen?
- Fallen Ihnen relevante Zugehörigkeiten ein, die durch eine binäre Kategorisierung von Menschen unberücksichtigt bleiben (z. B. divers bei Geschlecht)? Was sind Folgen bezüglich Privilegierung/Benachteiligung?
- Bedeuten Ihnen Ihre Zugehörigkeiten alle gleich viel, sind Ihnen diese immer gleichermaßen bewusst?
- Kann die Hierarchie zwischen den Kategorien auf individueller Ebene aufgehoben werden?
- Was kann ein angemessener Umgang mit Privilegien sein?

Die Moderation sollte im Zuge der Methode gemeinsam mit den Fachkräften herausarbeiten, dass die Qualität oder Schwere einer Benachteiligung aufgrund einer Gruppenzugehörigkeit subjektiv sehr unterschiedlich erlebt werden kann, von Diskriminierung aber erst dann gesprochen wird, wenn die Benachteiligung auf gesamtgesellschaftlicher Ebene verankert ist (z. B. in Alltagsdenken und Sprache, in Institutionen wie der Jugendhilfe, in Form von Gesetzen) und damit für die betroffene Kategorie systematisch Zugänge zu Ressourcen, Ansehen und Mitsprachemöglichkeiten erschwert werden. Gerade bei Diskriminierungsformen mit einer längeren Geschichte (z. B. *Rassismus* und *Sexismus*) kann diese Verfestigung beinhalten, dass sie nicht als Diskriminierungen wahrgenommen werden.



Für die Auswertung relevant ist ebenso, dass Individuen verschiedenen Vielfaltsdimensionen angehören und nur sehr selten ausschließlich privilegiert oder benachteiligt sind, sondern in unterschiedlichem Ausmaß beides erleben. Hierbei sollte auch erarbeitet werden, dass alle – unabhängig vom individuellen Handeln – automatisch in Diskriminierungsverhältnisse eingebunden sind, entweder indem wir benachteiligt werden oder bevorteilt. Hiermit zusammenhängend sollte die Gruppe besprechen, ob sich aus der *Power Flower* auch Einsichten zu der Beziehung zwischen Fachkräften im Jugendamt und Leistungsberechtigten bzw. Nutzer_innen ziehen lassen, z. B. in Bezug auf die in beiden Gruppen in der Regel sehr ungleichen Verhältnisse von diskriminierten und privilegierten Positionen oder in Bezug auf die zwischen ihnen bestehende Machtasymmetrie innerhalb des Systems Jugendhilfe. Diese Betrachtung zielt nicht darauf, Schuld für Privilegien zuzuweisen oder auf Diskriminierungserfahrungen zu reduzieren. Die Kenntnis der eigenen Positionierungen kann dazu verhelfen, einen bewussteren Umgang mit Ungleichheit zu erreichen, z. B. in Form von Empowerment-Aktivitäten mit anderen Betroffenen oder durch den auf Powersharing zielenden Einsatz eigener Privilegien zur Verringerung der Benachteiligung anderer.

Privilegien und Benachteiligung[25]

Gesellschaftliche Machtverhältnisse und strukturelle Zuweisung von ungleichen Lebenschancen

Gesellschaft wird durch verschiedene Machtverhältnisse strukturiert, die sich gegenseitig überschneiden können. Die gesellschaftlichen Akteure sind aufgrund der ihnen zugewiesenen (Differenz-)Merkmale im sozialen Feld unterschiedlich machtvoll positioniert. Die Machtverhältnisse und die damit zusammenhängenden sozialen Positionierungen wahrzunehmen und sich mit deren Effekten auseinanderzusetzen bedeutet, eine intersektionale Perspektive einzunehmen.

Die jeweilige soziale Positionierung eines Menschen wird u. a. dadurch bestimmt, wie unterschiedliche Machtstrukturen zusammenwirken. Sie ist abhängig vom jeweiligen Kontext und bestehenden Normerwartungen und ist mit unterschiedlichen Privilegien oder Benachteiligungen verbunden. So kann die soziale Positionierung entscheidenden Einfluss darauf haben, was für berufliche Karrierechancen jemand hat und ob bzw. in welchem Maße er/sie am öffentlichen Leben teilhaben kann oder von einer Teilhabe ausgeschlossen ist. Es gibt also Menschen, die von den Strukturen profitieren und andere, die aufgrund dieser Strukturen Diskriminierungen erfahren. Auch die individuellen Freiheits-, Handlungs- und Gestaltungsspielräume sowie die tatsächliche Handlungsfähigkeit hängen von der gesellschaftlichen Positionierung ab sowie davon, ob und wie sehr jemand privilegiert oder ausgeschlossen ist.

Privilegiert sein bedeutet: nicht von der Reduzierung auf ein Merkmal, von Stereotypisierung, Diskriminierung und struktureller Gewalt betroffen zu sein; über die ‚Anderen' sprechen zu können, ihnen ‚Gutes' zu tun oder aber sich über sie lustig zu machen oder sich auf ihre Kosten gut zu fühlen; in der luxuriösen Situation zu sein, sich heraushalten zu können. Privilegiert sein bedeutet auch, von den eigenen Privilegien zu profitieren, ohne dass es uns bewusst ist und ohne dass wir sie absichtsvoll einsetzen.

Nicht privilegiert sein heißt hingegen: nicht aus dem System von Zuschreibungen und Diskriminierungen aussteigen zu können und sich immer wieder erklären zu müssen, wegen potenzieller Anfeindungen beständig in Hab-Acht-Stellung zu sein sowie sich selbst empowern zu müssen, um handlungsfähig zu werden bzw. zu bleiben und dem System immer wieder ein Schnippchen schlagen zu können.

! Diskriminierung

... konstruiert Gruppen

... bietet und nutzt abwertende Bilder über diese Gruppen

... reguliert Zugehörigkeiten

- ... durch Zugangsbeschränkungen
- ... durch institutionelle Diskriminierung
- ... durch mangelnde Teilhabe

... weist einen Platz in der sozialen Hierarchie der Gesellschaft zu

... rechtfertigt Privilegierungen auf der einen und Benachteiligungen auf der anderen Seite

Akteursanalyse

Prozessrelevante Akteure und ihre Interessen frühzeitig in den Blick nehmen

8

Im und um ein Jugendamt herum können sehr unterschiedliche Personen und Gruppen in unterschiedlicher Weise als Akteure relevant sein und die Erfüllung der Organisationsaufgaben beeinflussen. Zu ihnen können z. B. Fach- und Führungskräfte, andere Mitarbeitende im Jugendamt oder Nutzer_innen zählen, Mitarbeitende in anderen Behörden und in freien Trägern, kommunale Funktionsträger_innen oder auch Vertreter_innen von Selbstorganisationen von durch Diskriminierung Betreoffenen, von Glaubensgemeinschaften und anderen Interessengruppen. Diese und weitere Akteure können zudem auf unterschiedliche Weise vom IKÖ-Prozess betroffen sein, aufgrund ihrer jeweiligen Interessenlagen sehr unterschiedliche Perspektiven zu ihm einnehmen, und in unterschiedlichem Ausmaß über Ressourcen und Einflussmöglichkeiten verfügen, um entsprechend ihren Interessen positiv oder negativ auf den Prozess einzuwirken. Die Akteure

25 vgl. Beitrag von Mart Busche 2016 (*Warum linke Bildungsarbeit intersektional sein sollte*), herausgegeben von der *Rosa-Luxemburg-Stiftung*.

stehen dabei in individuellen und institutionellen Beziehungen zueinander und haben in dem derart gebildeten *Akteursnetz* unterschiedlich stabile und gut etablierte Positionen. Mithilfe einer differenzierten Akteursanalyse können nicht nur die prozessrelevanten organisationsinternen und -externen Akteure und ihre Beziehungen zueinander (oder auch ‚Lücken' im Akteursnetz des Jugendamtes) beschrieben werden, sondern auch die Qualität ihrer Beziehungen sowie ihre Macht, Einflussmöglichkeiten, Erwartungen und Befürchtungen hinsichtlich des IKÖ-Prozesses. Schlüsselakteure können identifiziert und Konfliktpotenziale zwischen ihren Interessen und den Prozesszielen ergründet werden. Auf Basis dieser Informationenen lassen sich wichtige Schlussfolgerungen über veränderungsrelevante interpersonelle Ressourcen, Barrieren und Unterstützungspotenziale sichtbar machen. Durch die Akteursanalyse wird so eine wesentliche Arbeitsgrundlage für eine wirkungsvolle und nachhaltige Prozessgestaltung geschaffen.

Akteursnetz[26]

Organisationale Akteursstruktur erfassen und relevante Akteure identifizieren

Eine detailliertere Methodenbeschreibung zur Akteursanalyse findet sich in der 2013 erschienenen Publikation der *Rosa-Luxemburg Stiftung (Netzwerken).*

Mit der Methode *Akteursnetz* werden die relevanten internen und externen Akteure und Akteursgruppen sowie ihre Positionen und Beziehungen zueinander in mehreren Schritten identifiziert und als Netzwerk visualisiert. Die Visualisierung kann dann im weiteren Verlauf der Akteursanalyse als Grundlage für die Methode *Schlüsselakteure mit (Konflikt-)Potenzial* und daran anschließende Analyseschritte dienen.

Grundsätzlich ist es möglich, das *Akteursnetz* nur innerhalb der Koordinierungsgruppe zu erarbeiten, allerdings kann die Einbindung von Perspektiven aus möglichst allen Bereichen der Organisation zu einem für das Gelingen des Prozesses signifikanten Informationszugewinn beitragen.

In der ersten Methodenphase sollte anhand von Leitfragen ergründet werden, wie Führungs- und Fachkräfte die organisationale Akteursstruktur wahrnehmen und bewerten. Hierfür sind sehr unterschiedliche Befragungsmethoden denkbar: Fragebögen, Einzel- oder Paarinterviews, Teamsitzungen, aber auch Befragungen im Rahmen von Arbeitsgruppen, Gruppendiskussionen in IKÖ-Werkstätten oder Netzwerktreffen. Fragestellungen können sein:

- Wer ist in Ihren alltäglichen Arbeitsabläufen relevant? Mit wem arbeiten Sie direkt zusammen, mit wem indirekt?
- Welche anderen Akteure außerhalb des Jugendamts sind Ihrer Ansicht nach wichtig?
- An wen geben Sie und woher bekommen Sie Informationen, Leistungen, Ressourcen? An wen wenden Sie sich, wenn Sie Hilfe brauchen?
- Welche Ansprechpersonen, -organisationen etc. fehlen Ihnen in Ihrem Arbeitsalltag? Welche wünschen Sie sich?

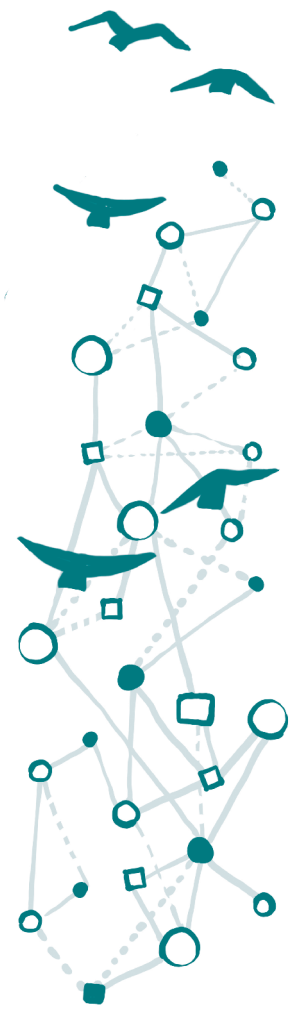
Typologie von Akteursgruppen (KV Nr. 12)

In der zweiten Phase werden die Befragungsergebnisse anhand einer *Typologie von Akteursgruppen* (siehe KV Nr. 12) kategorisiert, von den Workshop-Teilnehmenden mithilfe der folgenden Fragen zunächst zu einer (möglichst vollständigen) Akteursliste ergänzt und dann in einem Bild als Akteursnetz visualisiert, das auch die Eigenschaften und Qualitäten der Verbindungen zwischen den Akteuren abbildet.

- Welche Personen und Mitarbeiter_innengruppen gibt es im Jugendamt (z. B. Fachkräfte, Führungskräfte, Bereiche, Abteilungen, Teams, Funktionsträger_innen wie Gleichstellungs- oder Qualitätsbeauftragte)?
- Welche Personen und Mitarbeiter_innengruppen innerhalb des Jugendamts müssen bezüglich IKÖ einbedacht werden?
- Mit welchen externen Akteuren und Akteursgruppen steht das Jugendamt im Kontakt?

26 Basiert u. a. auf dem von der *Rosa-Luxemburg-Stiftung* 2014 herausgegebenen Beitrag *Netzwerkbilder - Visuelle Netzwerkforschung und Graphentheorie* sowie der von der *GIZ* 2015 veröffentlichten Methodenbeschreibung *Akteurslandkarte*.

- Welche externen Akteure, Akteursgruppen oder Organisationen (z. B. Kooperationspartner_ innen, übergeordnete Behörden, Jugendhilfeauschuss) sind aus dem Prozessumfeld relevant für IKÖ? Wer ist fachlich involviert?
- Wer arbeitet am IKÖ-Prozess mit? Wer legt die Regeln für IKÖ fest? Wer kann über Inhalte oder Prozessverläufe bestimmen (z. B. Regulierungsbehörden, Politik)?
- Wessen Unterstützung braucht das Jugendamt, damit der IKÖ-Prozess erfolgreich sein kann?
- Welche Akteure sind aus vorherigen Prozessen bekannt und sind vielleicht auch diesmal wieder wichtige Stakeholder?
- Wie beeinflussen die relevanten Akteure den IKÖ-Prozess und wie werden die Stakeholder durch ihn beeinflusst? Wenn der Prozess fortgeschritten ist und erste Veränderungen/Erfolge wahrnehmbar sind: Wer ist wie (positiv oder negativ; leicht oder schwerwiegend etc.) davon betroffen? Wer glaubt, dass er/sie von dem
- Prozess betroffen sein könnte, auch wenn das nicht zutrifft? Wer könnte aufgrund unterschiedlicher Einschätzungen von Betroffenheit übersehen worden sein und unerwartet als Prozessgegner_in auftauchen?
- Wer hat ein Interesse am Verlauf des IKÖ-Prozesses? Wer hat ein Interesse daran, dass IKÖ umgesetzt und dass die Öffnung ein Erfolg wird? Wer hat Bedenken gegenüber dem Prozess und könnte gegen ihn sein? Wer hat ein Interesse daran, dass der Prozess scheitert, und könnte seinen Erfolg gefährden?



In der dritten Phase sammeln die Teilnehmer_innen leitfragengestützt Informationen über die Verbindungen zwischen den Akteuren und betrachten dabei insbesondere ihre Qualitäten, Stärken und Schwächen, ihre Ein- oder Wechselseitigkeit sowie die Nähe der verbundenen Akteure zueinander.

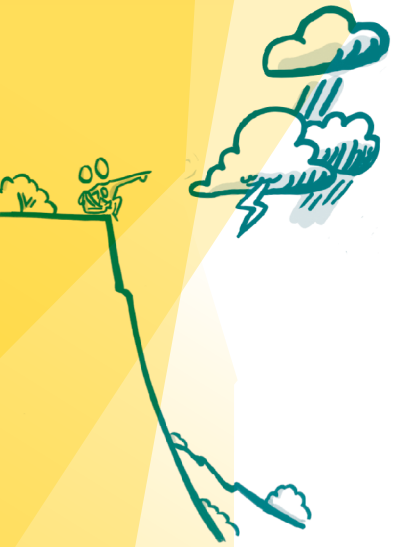
Skalen zur Eigenschaftsbestimmung von Verbindungen

Beziehung:	anonym	↔	persönlich
Organisationsgrad:	lose	↔	strukturiert
Teilnahme:	freiwillig	↔	verbindlich
Regulierungsgrad:	verbindlich	↔	chaotisch
Entscheidungswege:	transparent	↔	intransparent
Aufgabenfokus:	gering	↔	hoch
Zweck:	aufgaben-	↔	beziehungsfokussiert
Motivation:	Interesse	↔	Affinität
Steuerung:	moderiert	↔	zufällig
Struktur:	hierarchisch	↔	gleichberechtigt
Nähe:	überdeckend	↔	nicht verbunden
Intensität:	schwache	↔	starke Verbindungen

In der vierten Phase geht es darum zu identifizieren, welche die wichtigen bzw. wichtigsten Akteure für das Jugendamt und sein IKÖ-Vorhaben sind, und sie in einer Liste zusammenzutragen. Der Fokus liegt auf solchen Akteuren, die den Prozess beeinflussen könnten, weil sie eine wichtige Rolle übernehmen, berechtigte Ansprüche oder starkes Eigeninteresse haben – die sogenannten Stakeholder. Zu beachten ist bei der Erfassung der *Stakeholder* die Berücksichtigung aller Interessengruppen.

! **Stakeholder** (auch Interessen- oder Anspruchsgruppen) sind Personen oder Personengruppen, die grundsätzlich ein berechtigtes Interesse am IKÖ-Prozess, am Prozessverlauf und den Ergebnissen haben, in irgendeiner Weise vom Prozess betroffen sind oder den Anspruch haben, Einfluss auf ihn zu nehmen.

- Gibt es Akteure im Akteursnetz, die wichtig für IKÖ sind/sein könnten? Welche Bedeutung könnten sie bspw. für Erhebungsaktivitäten oder IKÖ-Maßnahmen haben?
- Gibt es ‚Löcher' im Akteursnetz? Welche Akteure sind relevant, aus IKÖ-Perspektive, jedoch nicht oder nur schwach im Akteursnetz vertreten? Zu welchen Personen, Gruppen, Organisationen, die einen Bezug haben zum IKÖ-Veränderungsprozess, zum IKÖ-Thema oder zu Aufgaben, die im Rahmen des Prozesses anfallen, besteht keine (oder keine direkte) Verbindung? Wie könnte diese Verbindung hergestellt werden?
- Wie belastbar sind die Kooperationsstrukturen mit anderen Akteuren, die das Jugendamt beim Aufbau offener Strukturen und im Abbau von Barrieren unterstützen könnten?



Schlüsselakteure mit (Konflikt-)Potenzial[27]

Einflussfaktor, Interessenlagen und Konfliktpotenzial der wichtigsten Stakeholder einschätzen

Der Name dieser Methode ist Programm, denn ihre vier Phasen dienen dazu, herauszuarbeiten, welches die auf den Veränderungsprozess bezogenen *Schlüsselakteure* mit hohem Einflusspotenzial sind; zu ergründen, in welchem Verhältnis ihre Interessen zu den Zielen des Prozesses stehen und zu klären, ob hier Konfliktpotenzial besteht, sowie darum, zu identifizieren, welchen Akteuren im Prozessverlauf besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte.

In der ersten Methodenphase identifizieren die Teilnehmer_innen unter den zuvor aufgelisteten Stakeholdern diejenigen Akteure, die für den Veränderungsprozess besonders wichtig sind, d. h., über ein hohes Maß an Macht verfügen und gestaltenden oder gar entscheidenden Einfluss auf den Prozessverlauf ausüben (könnten). Diese sogenannten *Schlüsselakteure* können entscheidende Impulse und Freiräume schaffen, sie können das Vorhaben aber auch blockieren. Sie verfügen über eine Vielzahl von institutionell geregelten und informellen Beziehungen zu anderen Akteuren und können deshalb einen wesentlichen Einfluss auf die Beteiligung anderer Akteure ausüben. Diesem Akteurstyp sind sowohl jene zuzuordnen, ohne deren explizite Zustimmung das IKÖ-Vorhaben undenkbar ist, wie auch Personen, die den Zugang zu Ressourcen steuern und kontrollieren.

Die Abstimmung darüber, welchen der Akteure eine ‚Schlüsselrolle' bei der Organisationsentwicklung zukommt, treffen die Teilnehmer_innen in einem gemeinsamen Aushandlungsprozess mit Hilfe von *Schätzkarten* (KV Nr. 10.1).

Schätzkarten (KV Nr. 10.1)

Bei Akteuren, für die ein hoher Einflussfaktor ermittelt wurde, wird daraufhin ermittelt, welche Einstellungen sie zu dem Veränderungsziel haben (könnten) und welches Interesse an einem Gelingen oder Scheitern des Öffnungsprozesses. In einer moderierten Gruppendiskussion tragen die Teilnehmer_innen ihre Ideen zu den vermuteten Interessenlagen der einzelnen Schlüsselakteure zusammen, sowie zu möglicherweise von ihnen gehegten Befürchtungen und erwarteten Nachteilen. Die Teilnahme von Organisationsmitgliedern, die regelmäßige Arbeitskontakte mit diesen Akteuren pflegen, kann hier aufschlussreiche Einsichten befördern.

Im nächsten Analyseschritt wird das jeweilige Konfliktpotenzial ermittelt, indem die Interessen der Schlüsselakteure auf ihren Übereinstimmungs- bzw. Abweichungsgrad mit den Zielen der diversitätsorientierten Öffnung hin überprüft werden.

- Wie groß ist die Übereinstimmung mit dem Veränderungsziel?
- Welche Auswirkungen hat die Übereinstimmung bzw. Nichtübereinstimmung auf das Veränderungsziel?
- Inwieweit verändert das Vorhaben möglicherweise die Macht, den Zugang zu Ressourcen oder den Einfluss des Schlüsselakteurs?
- Welche Befürchtungen und zu erwartenden Nachteile leiten das Verhalten des Schlüsselakteurs?

Der Entscheidungsprozess darüber, für welchen Akteurskontakt unmittelbar präventive oder intervenierende Handlungsoptionen entwickelt werden müssen und auf welche Schlüsselperson zunächst nur ‚ein besonderes Augenmerk' gelegt werden sollte, wird in der vierten Methodenphase anhand einer auf Flipchartpapier visualisierten 4-Felder-Matrix (KV Nr. 13) geführt. In dieser Ordnungsstruktur werden die Schlüsselakteure gemäß ihres Einflussfaktors in Verbindung mit dem Grad ihres Konfliktpotenzials einem der vier Felder zugeordnet, um so festzustellen, welche Aufmerksamkeit ihnen gewidmet werden sollte. Ausgehend von dieser Zuordnung und von der Frage, wie der Veränderungsprozess gestaltet werden muss, damit die Schlüsselakteure wirkungsvoll eingebunden werden können, entwickelt die Gruppe konkrete Handlungsoptionen, um die Unterstützung der Akteure zu gewinnen bzw. Hindernisse abzubauen.

4-Felder-Matrix (KV Nr. 13)

27 In Anlehnung an die von Tobias Engelmann et al. 2014 im *ADMIRe-Handbuch* beschriebene *Stakeholderanalyse*, sowie die im *GIZ*-Handbuch 2015 (*Kooperationsmanagement in der Praxis*) veröffentlichten Methodenbeschreibungen *Interessen von Schlüsselakteuren und Handlungsprofil der Akteure*.

Überlegungen dazu, welchen potenziellen Mehrwert die Schlüsselakteure vom IKÖ-Prozess haben könnten, sollten ein zentraler Bestandteil dieser strategischen Überlegungen sein. Wenn der Mehrwert für die Beteiligten klar benannt werden kann, hilft dies auch bei der ‚Öffentlichkeitsarbeit' für das Veränderungsvorhaben.

Hinweis: Auch nach Abschluss der Akteursanalyse sollten Schlüsselakteure nie aus dem Blick geraten, da sich für die Akteurskonstellation relevante Aspekte beständig ändern können. Ein in regelmäßigen Abständen durchgeführtes ‚Stakeholder-Monitoring' erlaubt es frühzeitig zu erfassen, ob z. B. bisher wenig einflussreiche Stakeholder an Macht gewinnen, ob dem Prozess bisher wohlgesonnene Stakeholder ihre Meinung ändern oder ob die Rahmenbedingungen im Projekt sich derart verändert haben, dass das Projekt nicht mehr akzeptiert wird. Hierbei wichtige Fragen sind:

Zur Ablaufbeschreibung siehe Schätzkarten-Prognose, S. 116.

- Ist der Stakeholder noch in gleicher Intensität vom Prozess betroffen?
- Haben sich wesentliche Faktoren (Macht, Einstellung, ...) unserer Stakeholder verändert? Haben sie noch den gleichen Einfluss?
- Gibt es weitere Stakeholder, die wir am Anfang noch nicht bedacht haben? Gibt es neue Stakeholder?
- Sind die Aktivitäten zur Stakeholder-Beteiligung umgesetzt worden?

Stakeholder-Konferenz[28]

Diskursiv Interessenlagen wichtiger Akteure erfragen

Eine *Stakeholder-Konferenz* dient dazu, in Erfahrung zu bringen, welche Erwartungen bezüglich des Öffnungsprozesses die Vertreter_innen derjenigen Gruppen hegen, die an dem Prozess ein unmittelbares Interesse haben bzw. auf den Prozess Einfluss nehmen können. Die Methode eignet sich besonders gut, um die Perspektiven und Bedarfe von z. B. Vertreter_innen der Kommunalpolitik, Führungskräften aus der Verwaltung und freien Trägern kennenzulernen. Ziel ist es, die verschiedenen Interessenträger einzubeziehen, ihren Austausch untereinander und ihre Meinungsbildung zu fördern und ihre unterschiedlichen Anliegen transparent zu machen.

Zu der Veranstaltung lädt die Koordinierungsgruppe wichtige Stakeholder ins Jugendamt ein, wobei nicht mehr als 15 Personen teilnehmen sollten. Das methodische Vorgehen entspricht dem der Gruppendiskussion. In mehreren moderierten Diskussionsrunden à 30 Minuten diskutieren die Teilnehmenden jeweils eine Leitfrage. Wichtig ist es, die Beteiligten auch im Nachgang einzubeziehen und die schriftliche Dokumentation der Ergebnisse mit ihnen zu teilen.

28 Basiert auf der Methodenbeschreibung *Stakeholder-Konferenz* von Sabine Handschuck und Hubertus Schröer 2012 (*Interkulturelle Orientierung und Öffnung*)

Exemplarische Erhebungsaktivitäten

9 Veränderungsbedarf und -kompetenz des Jugendamts ziel- und ressourcenorientiert erfassen

Veränderungsbedarf entsteht in der Regel dort, wo sich Ist- und Soll-Zustand unterscheiden. Auf IKÖ bezogene Veränderungsbedarfe im Jugendamt können demzufolge dort identifiziert werden, wo eine Diskrepanz besteht zwischen dem Auftrag der Jugendhilfeverwaltung und der Qualität von dessen Output – zwischen dem Auftrag also, eine hochwertige und bedarfsgerechte Unterstützung und Förderung für alle Kinder und Jugendlichen zu gewährleisten, unabhängig von unterstellten oder tatsächlichen Gruppenzugehörigkeiten und Identitätsmerkmalen, und der Erfüllung dieses Auftrags. Ganz grundsätzlich lässt sich zur Charakterisierung des Ist-Zustandes festhalten, dass für viele Leistungsberechtigte Barrieren im Zugang zu passgenauen Leistungen bestehen – die spezifischen Bedarfe der Beteiligten müssen jedoch im Rahmen einer Bestandsaufnahme ebenso erhoben werden wie bspw. bestehende Chancengleichheit in der Leistungserbringung und Personalzusammensetzung des jeweiligen Jugendamtes.

Die Veränderungskompetenz des Jugendamts beschreibt die Ausgangslagen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Dispositionen, Bereitschaften und Motivationen, die hilfreich dafür sind, mit Veränderungen umzugehen und sie aktiv zu gestalten. Veränderungskompetenz erlaubt es, Veränderungsbedarf zu erkennen, Veränderungsziele zu erarbeiten, Veränderungsprozesse zu gestalten und diese bis zum erwünschten Veränderungsergebnis bewusst zu beeinflussen, um dann das Ergebnis zu stabilisieren und möglicherweise weiter zu verbessern. Sie hat großen Einfluss darauf, welche Veränderungsziele und Vorgehensweisen zu einem gegebenen Zeitpunkt möglich sind.

Wenn die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft der Beteiligten durch Ausmaß, Geschwindigkeit oder die spezifischen Strategien eines Veränderungsprozesses konstant überstrapaziert werden, besteht ein großes Risiko, dass der Prozess scheitert. Wird die Veränderungskompetenz erfasst, kann die Koordinierungsgruppe sie in späteren Planungs- und Umsetzungsschritten berücksichtigen und Aktivitäten zur Förderung der Veränderungskompetenz und ihrer Bestandteile einleiten.

Veränderungskompetenz lässt sich beobachten, erfragen oder reflektieren. Weiterführend empfehlen wir hierzu den Beitrag von Nicole Seifert 2012 (*Veränderungskompetenz*) im Handbuch Personalentwicklung. Der Beitrag enthält theoretische Hintergrundinformationen, wie z. B. das Typenmodell der Veränderungskompetenz und praktische Vorlagen, wie z. B. mögliche Interviewfragen, um die Veränderungskompetenz im Rahmen von halbstrukturierten Interviews erheben zu können.

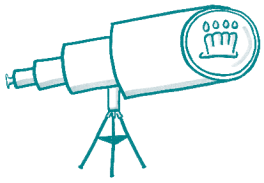
Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten[29]

Strukturelle Diskriminierung von Leistungsberechtigten sichtbar machen

Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten sind Informationen, die erhoben werden, um strukturelle Benachteiligungen und Ungleichheiten aufzuzeigen, wie sie sich z. B. Leistungsberechtigten im Kontext der öffentlichen KJH stellen. Durch die Analyse der Ausgangssituation, insbesondere auf Basis von Statistiken sowie der Erhebung und Auswertung von Datenmaterial, kann diese gezielt verbessert werden. Die erhobenen Daten sollen Diskriminierung bezüglich aller Diskriminierungsdimensionen (z. B. Herkunft und sozialer Hintergrund, Geschlecht, Religion/ Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexuelle Identität) transparent machen. In der Erhebung sollte zudem die wechselseitige Bedingtheit verschiedener Diskriminierungsformen berücksichtigt werden (Intersektionalität, siehe S. 84).

Die bei verschiedenen Anspruchsgruppen eingeholten Informationen dienen dazu, Fälle von struktureller Diskriminierung von Leistungsberechtigten im Umgang mit dem Jugendamt zu erfassen und ein tieferes Verständnis von Barrierewirkungen zu erhalten. Es geht darum, Erfahrungen, Wissensbestände und Bedarfe von Menschen zu erfassen, die von Vertreter_innen der Mehrheitsgesellschaft zumeist nicht wahrgenommen werden und die deshalb ‚vermessen' werden müssen, um überhaupt gesehen und in das Jugendamtsagieren einbezogen zu werden.

Die Auswahl einer geeigneten methodischen Umsetzung zur Erfassung von *Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten* variiert je nach Erkenntnisinteresse und Ressourcenlage. Quantitative Umfragen mit geschlossenen Antwortkategorien sind vor allem dahingehend aussagekräftig, welche Akteursgruppen nicht in den Ergebnissen der Erhebungen repräsentiert sind (ein Indiz für Diskriminierung). Qualitative Erhebungen, z. B. in Form von Nutzer_innen-Fragebögen mit offenen Antwortkategorien oder Einzelinterviews, eröffnen hingegen mehr Möglichkeiten, die spezifischen Mechanismen von Diskriminierung zu verstehen.



Diversity im Fokus

Diskursiv Diversität in Personalstruktur und -prozessen erfassen

Kritisch beleuchtet werden sollte die Personalzusammensetzung auf unterschiedlichen Ebenen in Hinblick auf bestehende Chancengleichheit. Durch die Ermittlung interner statistischer Daten über Mitarbeiter_innen werden wichtige Einsichten in die Personalstruktur gewonnen, die ein Gesamtbild von der Zusammensetzung der Belegschaft zeichnen. Zunächst sollten die Basisdaten der Mitarbeiter_innen zusammengetragen werden. Für die verschiedenen Bereiche und Hierarchieebenen erhoben, lässt sich aus diesen z. B. ableiten, wie divers die Belegschaft hinsichtlich verschiedener Heterogenitätsdimensionen aufgestellt ist; welche Gruppen wo unterrepräsentiert sind (daran schließt sich in der Analyse die Frage an, warum das so ist); in welchen Handlungsfeldern eine größere Heterogenität bereits gefördert wird; über welche Diversity-Kompetenz das Jugendamt bereits verfügt und in welchen Handlungsfeldern diversitätsorientierte Fachlichkeit gezielt gefördert werden sollte.

Vertiefend ist die Erhebung weiterer Informationen empfehlenswert, die Formen der Zusammenarbeit innerhalb der Mitarbeiter_innenschaft erfassen sowie die Beziehungen zwischen verschiedenen Akteuren und deren Arbeitsverhältnisse. Unter anderen können Informationen zu nebenstehenden Aspekten Aufschluss darüber geben, wo Konfliktlinien verlaufen können oder wo ein erhöhter Veränderungsbedarf besteht.

Diversität in Personalstruktur und -prozessen lässt sich im dritten Schritt gut durch die Methode der Fokusgruppe erfassen. Die Teilnehmer_innen bekommen in der Vorbereitung zum Fokusgruppeninterview ein Arbeitsblatt mit Indikatoren und Reflexionsfragen übermittelt, welches sie mit Kolleg_innen diskutieren. In mehreren moderierten Diskussionen werden diese

Eine Verfahrensbeschreibung der Erhebungstechniken findet sich z. B. in der *BMI*-Publikation von 2013 (*Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung*).

! Basisdaten:

Alter, Geschlecht, familiale Herkunft, Familienstatus, Sprachkenntnisse, Ausbildung, Berufserfahrung, Kompetenzen, hierarchische Position, Gehaltsstufe, Abteilungszugehörigkeit.

! Vertiefende Daten

Fluktuation, Krankenstand, Durchschnittliche Fallbearbeitungszahlen nach Bereichen, Anteil von Frauen/Menschen mit Diskriminierungserfahrung in Leitungspositionen, Konflikte/ sexuelle Belästigungen/ Diskriminierungserfahrungen, Verhältnis zwischen jungen und älteren Mitarbeiter_innen, Beziehungen zwischen unterschiedlichen Berufsgruppen (z. B. Verwaltungsfachkräfte vs. Sozialarbeiter_innen).

29 Basiert u. a. auf der anwendungsorientierten Einführung von Joshua Kwesi Aikins et. al 2018 zu *Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten in der Praxis*. Online verfügbar unter: http://t1p.de/z9do

Weiterführende Denkanstöße zur diversitätsorientierten Personalentwicklung finden sich u. a. in folgenden Publikationen: *Vielfalt? Bitte schön. Handlungsempfehlungen für Interkulturelle Öffnung in der Personalentwicklung*, herausgegeben im Rahmen der bundesweiten Initiative *Integration durch Qualifizierung* sowie *Kulturelle Vielfalt in Unternehmen - Gewinn für beide Seiten*, herausgegeben vom *Verband Türkischer Unternehmer und Industrieller in Europa ATIAD e. V.* Online unter: www.pro-qualifizierung.de.

Fragestellungen dann innerhalb der Fokusgruppe reflektiert und bearbeitet. Ein erster Schritt ist meist die umfassende Analyse der vorhandenen Personalstatistiken hinsichtlich der Positionen der im AGG geschützten Personen in den verschiedenen Bereichen der Organisation. Weitere Fragen können sich z. B. nach ihrer Verteilung im Bewerber_innen-Pool, Fluktuation und Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen richten. Auf Grundlage dieser Informationen können detaillierte Monitoringsysteme mit einer Vielzahl an Indikatoren entwickelt werden. Ziel ist es, sämtliche Personalprozesse (z. B. Stellenausschreibungen, Auswahlgespräche, Vertragsgestaltung, Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung, Beförderung, Versetzung, Kündigung) umfassend auf ggf. bestehende Barrieren, Hindernisse und Diskriminierungspotenziale zu untersuchen und Potenziale für eine positive Veränderung der Strukturen zu ermitteln.

Spurensuche[30]

Diversitätsrelevante Aspekte in den Organisationsstrukturen und -strategien aufspüren

Zu einem frühen Zeitpunkt sollte sich die Koordinierungsgruppe einen Überblick darüber verschaffen, welche diversity-bezogenen Aspekte bereits in der Organisationsstruktur und -strategie vorhanden sind. Kein Prozess beginnt bei Null: Anknüpfungspunkte aufzuspüren wird die konzeptionelle Arbeit nicht nur enorm erleichtern, sondern auch motivierende Effekte haben. Bei der *Spurensuche* können folgende Leitfragen verfolgt werden:

- Ist Diversity in der Organisation bereits konzeptionell verankert? Wenn ja, wo und wie (z. B. Personalmanagement)? Werden Aussagen zum Diversitätsverständnis des Jugendamts getroffen?
- Ist Interkulturelle Öffnung bereits in angewandte Verfahren von Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement (teilweise) integriert?
- Gibt es Handlungsfelder, in denen schon Diversity-Aktivitäten oder -Maßnahmen umgesetzt wurden?
- Gibt es Daten, die diversitätsrelevante Aspekte erfassen und an entscheidenden Stellen zum Einsatz kommen?
- Sind diversitätsspezifische Aspekte im Beschwerdemanagement berücksichtigt?
- Gibt es Funktionsträger_innen oder andere qualifizierte Ansprechpersonen, Gremien oder andere strukturell verankerte Anlaufstationen, die für diversitätssensible und diskriminierungsrelevante Themen zuständig und für die Mitarbeitenden vertraulich erreichbar sind?
- Welche vorhandenen Ressourcen, Expertisen, Kompetenzen, Erfahrungen, Handlungsweisen, Professionalitätsverständnisse, Prozesse etc. könnten sich als gute Anknüpfungspunkte für IKÖ erweisen?
- Wie wird die Qualität der Jugendamtsarbeit definiert und, ausgerichtet daran, evaluiert und kontrolliert? Welche Beteiligungselemente kommen dabei zum Einsatz?

Um Diversity-Qualifizierungsaktivitäten möglichst eng auf die Bedarfe der Mitarbeiter_innen und Führungskräfte abzustimmen, sollte zudem erhoben werden, auf welche vorhandenen Kompetenzen und bereits bestehende Angebote aufgebaut werden kann und in welchen Bereichen Qualifizierungsbedarf besteht. Wenn die Qualifizierungsangebote ersichtlich an den Bedarfen der Mitarbeiter_innen ausgerichtet sind, werden Fortbildungen eher als unterstützende Ressource wahrgenommen und nicht als aufoktroyierte Mehrarbeit. Was aus fachlicher Sicht an Weiterqualifizierung erforderlich ist, mag sich nicht immer mit den durch die Mitarbeiter_innen geäußerten Bedarfen decken. Deshalb ist es wichtig, deren Wünsche in der Planung des Veranstaltungsprogramms aufzugreifen, sie aber ggf. auch zu kanalisieren (z. B. können erwünschte

30 Fragestellungen tlw. in Anlehnung an die Erhebungsmethode *Felder der Beteiligung* von Philip Meade 2018 und die Qualitätskriterien des Handlungsansatzes der RAA Berlin 2017.

Hintergrundinformationen zu Herkunftsländern so vermittelt werden, dass ein weiter Kulturbegriff (siehe S. 49) transportiert wird und selbstreflexive Elemente in den Methoden enthalten sind). Folgende Fragen helfen dabei, den Ist-Stand der im Jugendamt bereits vorhandenen Diversity-Kompetenzen und Qualifizierungs- und Unterstützungsangebote zu erheben sowie unter den Mitarbeitenden Bedarfe für die Konzeption eines bedarfsorientierten Qualifizierungsprogramms für IKÖ zu erfassen:

Individuelle Kompetenzen und Bedarfe:

- Wie können Kompetenzen, Vorwissen und Netzwerke von Organisationsangehörigen erhoben und darüber hinaus dem Prozess/der Organisation zugänglich gemacht werden?
- Welche Lösungs- und Handlungskompetenzen sind bei den Beteiligten vorhanden? Über welches Vorwissen verfügen sie z. B. in den Bereichen Diversity/Antidiskriminierung/Organisationsentwicklung? Werden diese Kompetenzen wertgeschätzt?
- Welche Kenntnisse oder Fähigkeiten bezüglich selbstreflexiver und wertschätzender Kommunikation sind unter den Fach- und Führungskräften vorhanden?
- Sind Führungskräfte und Mitarbeitende für das Diskriminierungspotenzial von stereotypisierenden und stigmatisierenden Zuschreibungen sensibilisiert und wirken diesen entgegen?
- Kennen die Mitarbeiter_innen beteiligungsfördernde Methoden? Wenden sie diese z. B. in Hilfegesprächen und bei Gruppenabenden an? Werden die Methoden der jeweiligen Zielgruppe und deren Lebenswelt angepasst? Nach welchen Prinzipien und Konzepten, mit welchen Methoden und Techniken gehen die Mitarbeitenden dabei vor?
- Welche Formen der Unterstützung/Begleitung/Qualifizierung benötigen Führungskräfte, um als Multiplikator_innen für IKÖ in ihren Bereichen wirken zu können?
- Welcher Weiterbildungsbedarf besteht unter den Mitarbeitenden und welche Formate sind für welches Entwicklungsziel geeignet?

Organisationale Qualifizierungs- und Unterstützungsangebote:

- Fördert das Personalmanagement die Mitarbeitenden in der Weiterentwicklung ihrer Potenziale und Kompetenzen?
- Gab/Gibt es Fortbildungsangebote zur Steigerung von Diversity-Kompetenzen oder Kommunikationskompetenzen? Wenn ja, welche, wie groß war/ist die Beteiligung an den Qualifizierungsaktivitäten und von wem wurden/werden diese Angebote durchgeführt und von wem genutzt?
- Gibt es die Möglichkeit, individuelle und bedarfsorientierte Fortbildungen und Supervision in Anspruch zu nehmen?
- Fördert das Jugendamt eine selbstreflexive Auseinandersetzung mit Diversity-Themen? Gibt es Raum, um Stereotype und Vorurteile zu reflektieren? Welche Formate gibt es dafür?
- Werden Mitarbeitende dabei unterstützt, neue Aufgabenbereiche, veränderte professionelle Anforderungen und in IKÖ-Fortbildungen vermittelte neue Inhalte in ihre Arbeit zu integrieren?

! Fachkräfte brauchen sowohl individuelle ‚Freiräume' wie auch kollegiale Reflexionsräume, z. B. in Form von Intervision und Supervision.

Felder der Beteiligung[31]

Selbstreflexiv Beteiligungskultur einschätzen und diskursiv Handlungsbedarfe aushandeln

Fragenkatalog zu *Felder der Beteiligung* (KV Nr. 14)

Die Methode *Felder der Beteiligung* setzt Impulse für eine nachhaltige Beteiligungskultur. Der selbstreflexive *Fragenkatalog* (KV Nr. 14) dient als Grundlage, um mit jungen Menschen in einen Dialog einzusteigen. Gemeinsam mit den an der Gruppendiskussion ebenfalls beteiligten Fachkräften werden die subjektiven Einschätzungen auf Skalen festgehalten. So wird deutlich, wo Einschätzungen auseinander gehen und wo Handlungsbedarf besteht.

Auszug aus dem Fragenkatalog zu Feldern der Beteiligung im Jugendamt:

- Kommt Beteiligung in unserem Leitbild (oder Vergleichbarem) vor? Wurde dieses Leitbild unter Beteiligung von Mitarbeiter_innen oder gar Kindern und Jugendlichen erstellt?
- Sorgen wir für eine partizipative Atmosphäre? Setzen wir uns gemeinsam für eine demokratische Gesellschaft ein?
- Stehen wir als Mitarbeiter_innen in unserer pädagogischen Haltung Beteiligung wohlwollend gegenüber? Sind Erwachsene kritikfähig und verhandlungsbereit?
- Vertrauen wir Kindern und Jugendlichen und übertragen wir ihnen Verantwortung?
- Arbeiten wir ressourcenorientiert mit Kindern und Jugendlichen? Nehmen wir ihre Kompetenzen wahr, ermutigen sie und erkennen sie als Expert_innen ihres eigenen Lebens an?
- Begreifen wir unser Jugendamt als lernende Organisation? Stehen wir ‚Fehlern' freundlich gegenüber und sehen z. B. Beschwerden als ‚kostenlosen Beitrag zur Qualitätsentwicklung' an?

Servqual[32]

Erwartungen an Servicequalität aus Nutzer_innenperspektive erfragen

! Service-Qualitätsdimensionen beziehen sich auf Erwartungen der Nutzer_innen an...

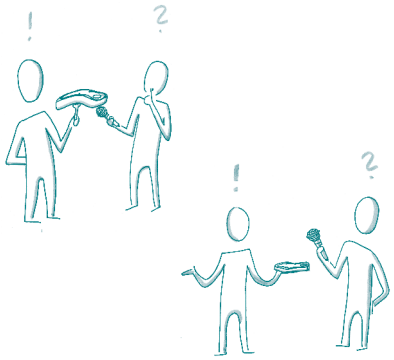
- materielle Ausstattung
- Erscheinungsbild der Einrichtung
- Erscheinungsbild des Personals
- Transparenz
- Sicherheit
- Diskretion
- Umgang und Auftreten
- professionelle Vernetzung
- Verständlichkeit von Informationen
- individuelle Aufmerksamkeit
- das Einfühlungsvermögen
- Flexibilität und Bedürfnisorientierung

Die *Servqual-Methode* ist eine Gruppendiskussion mit Nutzer_innen, um deren Erwartungen an die Service-Qualität der Angebote und Leistungen des Jugendamts zu erfassen. Sie ist Teil eines Methodensets, das darauf abzielt, die Kommunikation zwischen Fachkräften und Nutzer_innen zu intensivieren, Veränderungen bedarfsorientiert zu gestalten und für Nutzer_innen Erfahrungen von Teilhabe zu schaffen. Die Befragung sollte von einem professionellen externen Team moderiert werden. Die einzelnen Diskussionsrunden befassen sich jeweils mit einer Service-Qualitätsdimension (in Hinblick auf daran geknüpfte Erwartungen), etwa mit der Ausstattung des Jugendamts, mit Zuverlässigkeit im Sinne von Transparenz, Sicherheit und Diskretion, fachlichem Auftreten und Entgegenkommen. Die zugrunde liegenden Fragenkataloge werden im Vorfeld von Fachkräften (mit Unterstützung durch die Prozessbegleitung oder die KG) erarbeitet. Auch in der Nachbereitung der Befragung ist die Einbindung der Jugendamtsmitarbeiter_innen wesentlich, die Ergebnisse sollten mit den Fachteams besprochen und in der Organisation publik gemacht werden. Sie sollten sich in zeitnahen Veränderungsmaßnahmen widerspiegeln, über die die beteiligten Nutzer_innen informiert werden.

31 Die Methode wurde entwickelt von Philip Meade 2018, Kinderrechts-Beauftragter bei Kompaxx e. V.

32 Basiert auf der Methodenbeschreibung *Befragung nach der SERVQUAL-Methode* von Sabine Handschuck und Hubertus Schröer 2011 (*Interkulturelle Orientierung und Öffnung*). Die *Servqual*-Methode ist ein standardisiertes Verfahren zur Messung der Qualität von Dienstleistungen und der daraus folgenden Kundenzufriedenheit. Entwickelt wurde das Verfahren in den 1980er Jahren von Parasuraman, Zeithaml und Berry (daher auch: *PZB-Modell*).

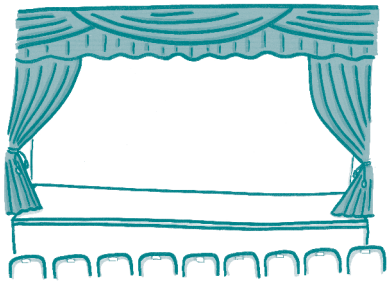
Stakeholder-Interviews
Einschätzungen aus Stakeholder-Perspektiven erfrage



Ein *Stakeholder-Interview* ist ein ein- bis zweistündiges Gespräch in einer Face-to-Face-Interviewsituation (ggf. kann auch ein Telefoninterview geführt werden). Die Interviewten sollen hierin die Jugendamtsarbeit aus ihrer individuellen persönlichen und ggf. professionellen Perspektive heraus beschreiben. Im vertrauensvollen Dialog können die Stakeholder ihre Anliegen anbringen und Ideen für die zeitnahe Verbesserung der Situation einbringen. Jugendamtsmitarbeitende bekommen so die Chance, intensive Einsichten in die Wirkung der eigenen Arbeit zu erlangen und zugleich eine kooperative Beziehung aufzubauen bzw. festigen zu können.

Zur Identifizierung von Stakeholdern siehe Akteursanalyse S. 89.

Wie geht es Backstage?[33]
Aussagen von Mitarbeitenden vergleichend analysieren und Einblicke in die Organisationskultur des Jugendamts gewinnen



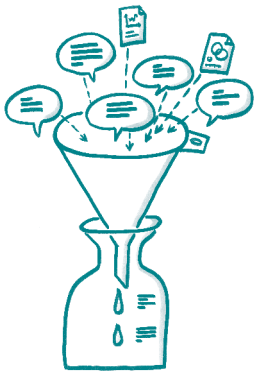
Für die Erfassung informeller Praktiken bzw. ‚ungeschriebener Gesetze' des Jugendamts gibt es keine ‚Backstagepässe', die direkten Zugang zu dem, was sich ‚hinter den Kulissen' abspielt, erlauben würden. Jedoch führt ein Weg in den Backstagebereich über die ‚Bühne', also über das, was ohne Weiteres in Einzelinterviews oder teaminternen Workshops mit Mitarbeiter_innen erfragt und beobachtet werden kann. Im Rahmen dieser Settings kann z. B. gefragt werden, wodurch, aus subjektiver Perspektive, das ‚Zusammenspiel' im Amt charakterisiert ist, welche Bedarfe, Themen, Vorgänge etc. in ihrem Arbeitskontext zu kurz kommen, oder welche Unterstützungsleistungen sich Mitarbeiter_innen von ihren ‚Spielpartner_innen' realistisch erhoffen können. Außerdem kann so erschlossen werden, wie die Gestaltungsmöglichkeiten im Allgemeinen und die (Un-)Möglichkeiten der Einflussnahme auf den Veränderungsprozess seitens der Teilnehmer_innen wahrgenommen werden, welche ‚Belohnungen' ihnen als Anreiz für gute Performance vom ‚Regisseur' in Aussicht gestellt werden (und wer ihres Erachtens der/die Rollenträger_in ist), oder welches Verhalten gar informell sanktioniert wird.

Die Dialoge, die sich anlässlich der Interviews u. Ä. auf der Vorderbühne darbieten, bergen bereits wertvolle Einsichten in die subjektive Erlebniswelt der teilnehmenden Organisationsmitglieder. Um darüber hinaus einen Blick ‚hinter die Kulissen' zu werfen und in den Backstagebereich zu gelangen, braucht es eine vergleichende Analyse des ‚Schauspiels'. Sobald die Aussagen der Teilnehmer_innen miteinander ins Verhältnis bzw. einander vergleichend gegenüber gestellt werden, ‚hebt sich der Vorhang'. Insbesondere wenn Aussagen bzgl. der Einstellungen und Handlungsgewohnheiten von einem/einer ‚alteingesessenen' Jugendamtsmitarbeiter_in mit denen einer Person konfrontiert werden, die erst seit Kurzem in dieser Organisation arbeitet, kann dies einen tiefen Einblick in die Organisationskultur geben. Wie das? Weil ‚die Neuen' die impliziten Regeln nicht kennen! Diese werden nicht auf Einführungsveranstaltungen verkündet und stehen auch nicht in Handbüchern oder Verfahrensvorschriften. Wer neu im Amt ist, braucht einiges an Zeit, um zu verstehen, wie das Schauspiel wirklich inszeniert wird. Bis sich Mitarbeiter_innen jedoch ‚bühnenerprobt' und handlungssicher im Backstagebereich bewegen können, werden sie in einige ‚Fettnäpfchen' treten, die viel offenbaren können, wenn sie hinreichend reflektiert werden. Zu Reflexions- und Analysezwecken kann die ‚Stammbesetzung' – die erfahrenen Mitarbeiter_innen – z. B. danach gefragt werden, welche Ratschläge sie ‚Neuen' geben würden, um sich besser ins Team zu integrieren/die Arbeit gut bewältigen zu können/zu den Vorgesetzten ein gutes Verhältnis aufzubauen. Neue Mitarbeiter_innen hingegen sollten vor allem nach konkreten Situationen befragt werden, in denen sie ‚angeeckt' sind, um dann gemeinsam mit erfahreneren Mitarbeiter_innen nach den Gründen für Probleme auf der Beziehungsebene zu suchen.

33 In Anlehnung an die von der *GIZ* 2015 herausgegebene Methodenbeschreibung des Tools *Hinterbühne und Lernverhalten*.

10 Ist-Stand-Analyse

Gegenwart zusammenfassend darstellen und Veränderungsbedarfe herausarbeiten



Worin sind wir gut (Ressourcen)?

Wo wollen wir uns verbessern (Hindernisse)?

Wo können wir uns verändern (Handlungsspielraum)?

Was können wir nicht leisten (Begrenzungen)?

Welche Einsichten fehlen uns noch (Nacherhebung)?

In der vorangegangenen Bestandsaufnahme wurde eine Reihe von Erkenntnissen gewonnen, anhand derer idealerweise ein ausreichend genaues Bild der Gesamtsituation gezeichnet werden kann, um den Ist-Zustand zu analysieren und Veränderungsbedarfe zu kanalisieren. Auch wenn das Jugendamt sich für eine ‚kleine' Bestandsaufnahme entschieden hat, kommt immer reichlich Material zusammen, das für die Analyse aufbereitet werden muss. Eine nicht hinreichend kanalisierte Bedarfserhebung kann demotivierend wirken und die Beteiligten mit einer Fülle an erhobenen Bedarfen ‚erschlagen'. Die Aufbereitung der Daten umfasst idealerweise die *Datenerfassung*, die *Signierung*, die *Prüfung der Rohdaten*, die *Speicherung und Archivierung der Ergebnisse* sowie die *Bereitstellung der gewonnenen Informationen für Analyse und Verbreitung*. Hierfür sollten alle erhobenen (relevanten) Daten (Bedarfe, Einflussfaktoren und Kontextbedingungen) aus der Bestandsaufnahme und vorangegangenen IKÖ-Aktivitäten (z. B. Workshops oder Teamsitzungen zum Thema Diversity) im Erhebungszeitraum zunächst von der Koordinierungsgruppe zusammengetragen werden. Hierzu können unterschiedliche methodische Vorgehen gewählt werden, je nachdem, welches Format zum Erkenntnisinteresse passt. Hilfreich ist es Visualisierungen zu nutzen, die strukturierend unterstützen, einen hohen Wiedererkennungswert haben und auch für Präsentationszwecke genutzt werden können. Zur Aufbereitung der Ergebnisse kann mit Listen oder Aufstellungen gearbeitet werden. Diagramme eignen sich, um z. B. Abläufe, Mengen oder Verhältnisse darzustellen; anhand eines Organigramms lassen sich z. B. gut Führungshierarchien oder Entscheidungsprozesse beschreiben und mit Prozessmodellen können Transformationen von Input zu Output erfasst werden. Als simple Methode eignet sich auch die verbale Beschreibung, bei der in freier Form aufgeschrieben wird, was bei der Erhebung festgestellt wurde.

Bedarfe-Berg

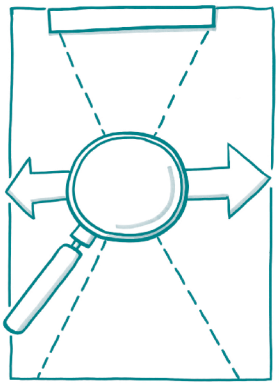
Ermittelte Bedarfe durch Visualisierung strukturieren und gemeinsam analysieren

Die Auswertungsmethode *Bedarfe-Berg* dient dazu, einen Gesamtüberblick über alle erhobenen Bedarfe zu gewinnen. Ziel der interaktiven und diskursiven Methode ist es, Informationen zum Erkenntnisinteresse zusammenzutragen und multiperspektivische Antworten auf die zuvor formulierten Fragestellungen zu erhalten sowie die Bedarfe hinsichtlich ihrer Erfüllbarkeit einschätzen zu können. Dabei wird mit Metaphern und Visualisierung gearbeitet. Mit Hilfe der Methode wird eine fundierte Ausgangsbasis für eine bedarfsorientierte Maßnahmenplanung geschaffen.

Die Methode richtet sich insbesondere an die Mitglieder der KG (aus jedem ihrer Arbeitsschwerpunkte sollte mindestens ein/e Vertreter_in teilnehmen) und sollte nach Möglichkeit durch die Prozessbegleitung moderiert werden. Empfehlenswert ist auch die Teilnahme von Expert_innen oder Interessensvertreter_innen, da diese mit ihren Kenntnissen zu einer besseren Einschätzung der Bedarfe beitragen können. Zugleich wird das Vertrauensverhältnis zwischen dem Jugendamt und externen Akteuren gestärkt, wenn das Jugendamt mit seinen Schwachstellen nicht ‚hinterm Berg' hält, sondern vollen Einblick gewährt, was es alles zu bewältigen gilt. Auch Jugendamtsmitarbeiter_innen können grundsätzlich zur Workshop-Teilnahme eingeladen werden. Tatkräftige Unterstützung aus dem eigenen Haus befördert den Prozessfortschritt und ermöglicht Beteiligung und Einflussnahme auf Konzeptionsebene. In diesem Fall muss jedoch darauf geachtet werden, dass die Anonymität der Personen gewahrt wird, von denen die Bedarfsäußerungen stammen.

Je nach Datenmenge sollte für die Durchführung der Methode ein drei- bis fünfstündiger Workshop angesetzt werden. Die vier Methodenphasen können aber auch über mehrere Sitzungen verteilt durchgeführt werden. Bei der Wahl eines geeigneten Settings ist nicht nur die

Ressourcenkapazität relevant, auch die Zeitspanne zwischen Erhebung und der notwendigen Rückkopplung der Auswertungsergebnisse gilt es zu bedenken.



Eingangs werden die erhobenen Veränderungsbedarfe in ihrer Gesamtheit zusammengetragen. Hierzu werden aus den durchgeführten Erhebungsaktivitäten die dokumentierten Bedarfe herausgelesen und in Team-Arbeit auf mehreren Flipchartblättern geclustert. Bei der Clusterung kommen vorab formulierte Fragestellungen zum Erkenntnisinteresse zum Einsatz, die als Cluster-Mitte zentral visualisiert sind. So können bereits in diesem ersten Ordnungsschritt deckungsgleiche Bedarfe ausrangiert und sich überschneidende zusammengeführt werden und es entsteht ein erster Gesamteindruck.

Im nächsten Schritt werden erhobene Bedarfe, die keiner Fragestellung zugeordnet werden können, auf dem *IKÖ-Parkplatz* (siehe S. 115) ‚abgestellt' und erhalten durch die Zuordnung eines entsprechenden *Fahrzeug-Symbols* eine Terminierung. Dieser ‚Fuhrpark' bietet den Vorteil, dass man später nicht erneut erheben muss. Es muss dann lediglich überprüft werden, ob die Bedarfe weiterhin bestehen.

Die geclusterten Bedarfe werden anschließend einzeln auf Moderationskarten übertragen. Dabei sollte für jede Fragestellung/jedes Cluster eine Kartenfarbe verwendet werden – so bleibt auch bei weiteren Strukturierungsschritten der Bezug zum Erkenntnisinteresse erhalten. Nun geht es darum, die Bedarfe in eine für die Maßnahmenplanung handhabbare Struktur zu bringen. Dazu wird für jedes Handlungsfeld, auf das sich das Erkenntnisinteresse bezieht und in dem Veränderungen wirksam werden sollen, ein Berg auf Flipchartpapier visualisiert. Anhand dieser Berglandschaft kann bildlich dargestellt werden, welche Hürden einer ersten Einschätzung zufolge bestehen, die es zur Erfüllung der Bedarfe zu überwinden gilt, bzw. wie hoch diese sind. Die Spitze eines Berges symbolisiert etwa Bedarfe, welche für alle sichtbar sind, deren Erfüllung unter den gegebenen Umständen aber schwer/nicht zu erreichen ist. Verdeckte/überdeckte Berge können für Bedarfe stehen, welche z. B. von Leistungsberechtigten geäußert werden, aber von den Mitarbeitenden (noch) nicht gesehen werden wollen oder können.

Zum Abschluss der Methode werden die Moderationskarten den Bergen zugeordnet und die Berglandschaft ggf. ergänzt. Hierbei verbinden Straßen(abschnitte) auf den Bergen Bedarfe, die miteinander in Beziehung stehen oder einander bedingen und mit Blitzen können Bedarfe markiert werden, die im Widerspruch mit anderen stehen. Im Austausch darüber werden die unterschiedlichen Einschätzungen der Teilnehmer_innen hinsichtlich der Umsetzbarkeit von Veränderungsbedarfen deutlich.

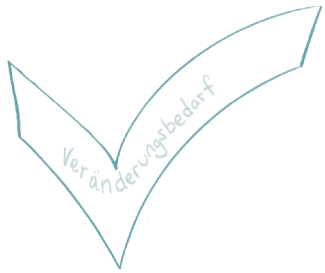
Durch die Methode werden bereits erste Hinweise für eine spätere Aufwandschätzung gewonnen. Im Nachgang sollte das Ergebnis zur internen Dokumentation fotografiert sowie zielgruppenadäquat aufbereitet werden. Die ansprechende Visualisierung eignet sich gut, um den internen wie externen Akteuren, die an der Bedarfserhebung beteiligt waren, die Ergebnisse zurück zu spiegeln. Die Moderationskarten mit Bedarfen sollten für die Weiterbearbeitung aufbewahrt werden.

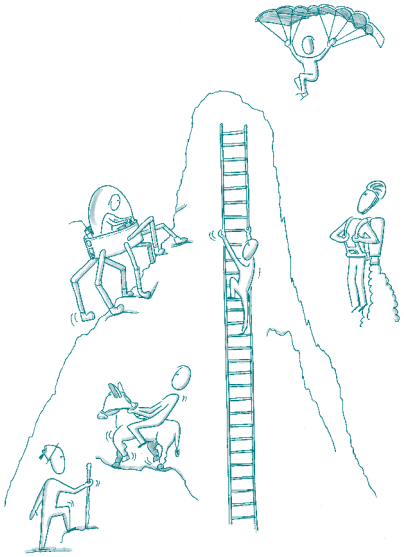
Etappenziele

Veränderungsbedarfe nach Wichtigkeit und Dringlichkeit priorisieren

Schätzkarten (KV Nr. 10.2)

Die moderierte Gruppenmethode *Etappenziele* zur Priorisierung der Veränderungsbedarfe gleicht in ihrem Ablauf der Methode *Schätzkarten-Prognose* (siehe S. 116). Hier wird die Ausgangsbasis für die weitere Maßnahmenplanung geschaffen. Voraussetzung für ihre Durchführung ist, dass die Ergebnisse der Bedarfserhebungen bereits übersichtlich vorliegen. Nach erster Strukturierung steht das IKÖ-Prozessmanagement noch immer vor einem Berg (wenn nicht Gebirge) an Bedarfen. Sie alle ‚erklimmen' zu wollen, also all diese Ziele erreichen zu wollen, wird gerade in Anbetracht der begrenzten Ressourcen jegliche ‚Reiselust' schnell erschöpfen und die gesammelten Kräfte eher lähmen. Damit das Vorhaben nicht unerreichbar bleibt, sondern überschaubar wird, gilt es, sich Etappenziele zu setzen. Aus größerer Nähe betrachtet, bietet auch eine scheinbar unbezwingbare Felswand ihre Vorsprünge und ‚Ziegenpfade' und Wege können freigelegt werden. Mit einer Priorisierung nach den Kriterien Wichtigkeit und Dringlichkeit werden die Voraussetzungen für eine bewältigbare ‚Routenplanung' geschaffen.



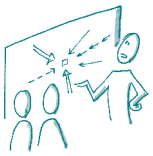


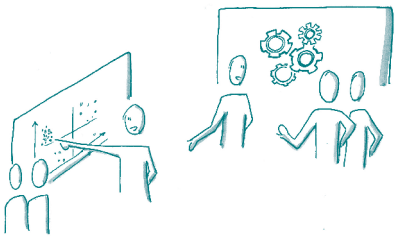
Hierzu werden die einzuschätzenden Bedarfe zunächst einzeln mit *Schätzkarten* (KV Nr. 10.2) eingeschätzt – zuerst hinsichtlich ihrer *Wichtigkeit* und in der nächsten Methodenphase dann bezüglich ihrer *Dringlichkeit*. Anschließend werden sie mit einem Zahlenwert versehen. Der Grad der Wichtigkeit entscheidet darüber, welche Reiseziele – nach jetzigem Stand und aus Perspektive der Teilnehmenden – bei der ersten und zweiten Maßnahmenplanung angesteuert werden. Hierzu werden diese mit Fähnchen in zwei Farben markiert. Bestimmt wird auch, welche Berge abseits der ‚Route' liegen oder als ‚Wiesenhöcker' vernachlässigbare Etappenziele darstellen, also welche Bedarfe (zunächst) nicht angegangen werden, da ihnen geringe Wichtigkeit zugeschrieben wird.

Aus der daran anschließenden Bewertung der Dringlichkeit geht hervor, in welcher Rangfolge die gesetzten Ziele anvisiert werden müssen. Hierfür werden sie entlang einer zu erstellenden Prioritätenliste nummeriert. Bedarfe mit hoher Wichtigkeit und Dringlichkeit sollten zwingend mit der ersten Maßnahmenplanung angegangen werden. Bedarfe die sehr wichtig, aber weniger dringlich sind, sollten auf dem *IKÖ-Parkplatz* (siehe S. 115) zeitweilig ‚untergestellt' werden. Dabei muss aber unbedingt eine ‚Parkplatz-Begehung' verbindlich terminiert werden, denn es besteht die Gefahr, dass diese Bedarfe im Tagesgeschäft oder in Anbetracht zunächst stärker drängender Bedarfe hinten überkippen, obwohl sie für den Erfolg des Veränderungsprozesses entscheidend sind (z. B. der Aufbau von Vernetzungsstrukturen mit Minderheitenselbstorganisationen).

Galerie ‚Big IKÖ-Picture'

Ergebnisse der Erhebungsaktiviäten beteiligungsorientiert präsentieren





Die Großgruppen-Methode *Galerie ‚Big IKÖ-Picture'* ist eine beteiligungsorientierte Informationsveranstaltung, die die Ergebnispräsentation der Bestandsaufnahme zum Anlass nimmt, einen großen Teil der daran beteiligten Akteure zusammen zu bringen und ihren Beitrag zu würdigen. Dabei soll die zentrale Botschaft vermittelt werden, dass sie durch ihr Engagement im Rahmen der Erhebungsaktivitäten einen wesentlichen Beitrag zum laufenden Öffnungsprozess geleistet haben; dass Öffnung überhaupt nur durch ihre Beteiligung möglich ist, bzw. diese als ein Indiz gewertet wird, dass sich die Organisation auf dem richtigen Weg befindet.

Den Akteuren wird ein umfassendes Gesamtbild des Prozesses präsentiert – nicht in Form einer ‚Hochglanzbroschüre', sondern als selbstreflexive und zum Dialog einladende Auseinandersetzung damit, welche Erfahrungen durch den Prozess gesammelt wurden, welche positiven Überraschungen und anregenden Erlebnisse damit verbunden waren und sind, womit sich schwer getan wurde und wird, welche Hindernisse sich im Veränderungsprozess stellen und welche Erfolge bereits zu feiern sind.

Der bisherige Prozessverlauf ist hierfür in einer großflächigen *IKÖ-Landkarte* (siehe S. 118) visualisiert dargestellt und auch die relevanten Ergebnisse aus der Bestandsaufnahme sind ansprechend aufbereitet präsentiert. Um die Meinungsbildung zu befördern, sind im Veranstaltungsraum zudem Stationen für interaktive Aktivitäten aufgebaut, in denen die Teilnehmenden sich über die Stationsinhalte informieren und diese gemeinsam diskutieren können. Hierfür können sie sich frei in der Ausstellung bewegen, sich nach Interesse Stationen zuordnen und still, diskutierend oder auch kreativ, z. B. in Form von Illustrationen, beitragen.

Vorher festgelegte Stationsbetreuer_innen (vorzugsweise KG-Mitglieder) dokumentieren wichtige Aspekte und Ergebnisse der Diskussionen und präsentieren (ggf. gemeinsam mit Teilnehmer_innen) im Anschluss an die ‚Begehungsphase' zentrale Impulse aus den Diskussionen. Im Nachgang der Veranstaltung kann die Galerie auch in den öffentlich zugänglichen Bereichen des Jugendamts ausgestellt werden. Damit werden auch weitere Nutzer_innen über den Prozess informiert und zur Kommentierung eingeladen.

Risikomanagement

Chancen und Risiken identifizieren, fortlaufend beobachten und berücksichtigen

11

Chancen und Risiken entstehen durch das Verhalten oder die Einstellung der am IKÖ-Prozess Beteiligten oder durch andere Einflussfaktoren des Prozessumfeldes. Eine erfolgreiche Öffnung basiert deshalb maßgeblich auf der Fähigkeit (bzw. den unternommenen Anstrengungen zum Erkenntnisgewinn), die Beteiligten des Prozesses, insbesondere seine Stakeholder, richtig einschätzen zu können. Risikomanagement identifiziert Einflussmöglichkeiten, Barrieren und Chancen aus dem Prozessumfeld mit dem Ziel, Potenziale und Risiken für den IKÖ-Veränderungsprozess zu bewerten und nach Möglichkeit entsprechend fördern oder minimieren zu können. Ein umfassendes Risikomanagement enthält einen strategischen Anteil (Risikoziele und -konzept sowie Maßnahmen entwickeln) und beinhaltet die strukturierte Identifikation und fortlaufende Beobachtung/Messbarmachung von internen wie externen Risiken und Chancen, deren Bewertung sowie die Ermittlung von Eintrittswahrscheinlichkeiten und der Steuerung von Risiken anhand verschiedener Strategien. Zentral sind die Fragen: Welche Einflussfaktoren (Menschen, Institutionen, Rahmenbedingungen ...) können sich positiv/negativ auf IKÖ auswirken? Wie kann IKÖ aktiv positiv beeinflusst werden? Was darf auf keinen Fall passieren?

Risikomanagement sollte den IKÖ-Prozess fortlaufend begleiten, denn in einem lebendigen Umfeld ändern sich die Rahmenbedingungen beständig und es wirken neue Einflussfaktoren auf den Prozess ein. Eine Risikoanalyse kann immer nur die zu einem spezifischen Zeitpunkt vorliegenden Informationen abbilden. Sich verändernde Ausgangslagen können auch die Eintrittswahrscheinlichkeiten von Risiken beeinträchtigen, was wiederum eine Anpassung der auf Grundlage der Handlungsoptionen entwickelten Interventionen erforderlich machen kann. Dies ist überhaupt nur möglich, wenn Risiken regelmäßig beobachtet werden, also ein Risiko-Monitoring stattfindet. Zum Risiko-Monitoring gehört auch, die Umsetzung der getroffenen Gegenmaßnahmen zur Risikominimierung zu überprüfen: Welchen Fortschritt machen sie, welche Auswirkungen haben die Maßnahmen, bewirken sie tatsächlich den beabsichtigten Erfolg und falls nicht, liegt das unter Umständen an fehlerhaften Annahmen oder veränderten Einflussfaktoren? Gerade in Perioden, in denen das Tagesgeschäft besonders drängt und evtl. wichtige Meilensteine im Prozess anstehen, ist es wichtig, sich die Risikoanalyse wiederholt vor Augen zu führen.

! Als **Chance** wird die Möglichkeit des Eintreffens eines günstigen Ereignisses bezeichnet, das positive Auswirkungen mit sich bringt. In anderer Auffassung bezeichnet Chance die als solche erkannte Möglichkeit, durch gezieltes Handeln einen im eigenen Interesse liegenden Zustand zu erreichen.

! **Risiken** sind unsichere Ereignisse oder mögliche Situationen, die negative Auswirkungen auf den IKÖ-Prozesserfolg insgesamt haben können oder einzelne Prozessziele, -ergebnisse oder -ereignisse gefährden.

! **Risikoprävention**
(vgl. Neumann 2013)

- Prioritäten setzen und regelmäßig prüfen
- Regelmäßige Arbeitstreffen Selbstkritische Reflexionen
- Aus Fehlern lernen, Fehler und Lösungen dokumentieren
- Rollierende Planung
- Unsicherheit aushalten

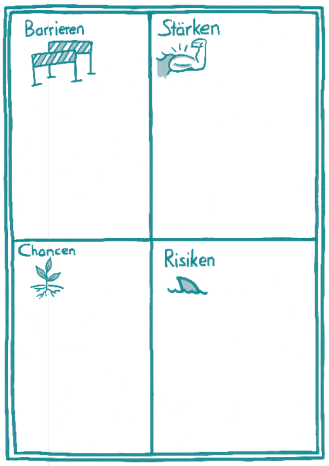
SWOT-Analyse

Stärken und Schwächen analysieren, Risiken und Chancen herausarbeiten

Mit der *SWOT-Analyse* werden alle bisherigen Ergebnisse der Ist-Stand-Analysen strukturiert zusammengeführt. Hierfür müssen diese vorab ausgewertet und in Form von Hypothesen aufbereitet werden. Die hierin enthaltenen Informationen werden anhand der Kategorien *Stärken*, *Schwächen*, *Chancen* und *Risiken* (engl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats: SWOT) in einer *SWOT-Matrix* visualisiert und zugeordnet und so weiter verdichtet. Mit dieser Aufgabe sollte eine Analysegruppe betraut werden. Ziel der Diskussion und Kategorisierung ist es, Schlussfolgerungen für das Veränderungsvorhaben zu ziehen. Die Ergebnisse der *SWOT-Analyse* werden Antwort geben auf die Fragen, unter welchen spezifischen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen der Öffnungsprozess stattfindet, welche zentralen Herausforderungen sich für IKÖ stellen und demzufolge, was bei der Entwicklung und Bewertung strategischer Handlungsansätze zwingend beachtet werden muss. Die weitere Strategieentwicklung kann auf den gewonnenen Erkenntnissen aufbauen, auf welche Stärken der IKÖ-Prozess zurückgreifen kann, welche Schwächen zu überwinden sind, welche Chancen aus dem Prozessumfeld genutzt werden können und mit welchen Risiken gerechnet werden muss.

Eine ausführliche Beschreibung des Methodenablaufs findet sich z. B. im *GIZ*-Handbuch 2015 (*Schlüsselherausforderungen: SWOT*).

SWOT-Bildkarten (KV Nr. 15)



SWOT-MATRIX

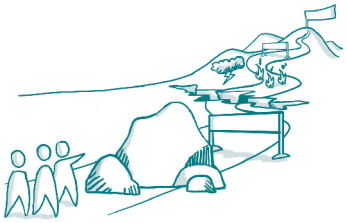
Die Analysegruppe kann sich u. a. von folgenden Fragen leiten lassen:

- Welche Aspekte aus der Analyse befördern die angestrebte Veränderung auf der Ebene „Gesellschaft“ im Hinblick auf die Rahmenbedingungen? (= Stärke oder Chance)
- Welche Aspekte aus der Analyse wirken sich auf Ebene der Gesellschaft im Hinblick auf die Rahmenbedingungen hemmend auf die angestrebte Veränderung aus? (= Schwäche oder Risiko)
- Welche Aspekte aus der Analyse auf der Ebene Organisation befördern die angestrebte Veränderung? (= Stärke oder Chance)
- Was können wir im Vorhaben tun, um die Stärken auf den verschiedenen Ebenen auszubauen bzw. zu erhalten?
- Was können wir tun, um die Chancen, die darin liegen, zu ergreifen?
- Was können wir tun, um die Schwächen zu neutralisieren?
- Was können wir tun, um Risiken entgegenzuwirken?
- Wie können Impulse auf einer Ebene auf den jeweils anderen zwei Ebenen wirken?

Risikolandschaft mit Gefahrenstellen

Problemperspektive einnehmen, assoziativ Risiken sammeln und in ihrer Gesamtheit überblicken

Impulskarten: Risiken und Gefahrenstellen (KV Nr. 16)



Der drei- bis vierstündige Workshop *Risikolandschaft mit Gefahrenstellen* dient dem IKÖ-Prozessmanagement dazu, sich über relevante Risiken einen Überblick zu verschaffen. Hierbei ist die Teilnahme weiterer Akteure sinnvoll, die Einsichten in die Ist-Situation der spezifischen Handlungsfelder haben. Jedes Feld sollte von ein bis drei Personen abgedeckt werden, die in den KG-Phasen des Workshops ggf. zusammenarbeiten.

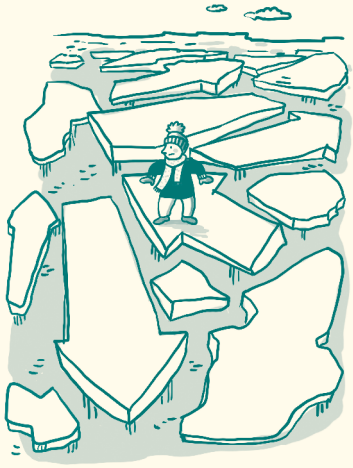
Nachdem die Anwesenden über das Ziel des Workshops informiert werden, Risiken in den betreffenden Handlungsfeldern möglichst vollständig zu sammeln und als Landschaft zu visualisieren, beginnt der Workshop mit einem Brainstorming. Mit *Impulskarten* (KV Nr. 16) werden die Beteiligten auf die Risikosammlung eingestimmt (die Auswahl hier dient zur Anregung und kann beliebig verändert werden). Hierdurch können sie leichter eine Problemperspektive einnehmen und ihren Fokus auf Risiken, Gefahren, Schwach- und Leerstellen, Barrieren und Stolpersteine, Umwege, Begrenzungen und Prozessfallen richten. Aus dem verdeckt ausgelegten Kartenstapel ziehen die Teilnehmenden reihum eine Bildkarte und assoziieren dazu ein Risiko für ihr Handlungsfeld. Sie schreiben das Risiko auf eine selbstklebende Moderationskarte, versehen diese mit einer kleinen Illustration und kleben sie auf ein dem jeweiligen Handlungsfeld zugeordnetes Plakat. Je nach Anzahl der Teilnehmenden werden zwei bis sechs dieser Assoziationsrunden durchgeführt. Hiernach wechseln die Beteiligten für ca. 30 Minuten in Kleingruppen- bzw. Partner_innenarbeit, um auf Grundlage der bisher erzielten Ergebnisse für ihr Handlungsfeld eine Risikolandschaft auszubauen und visuell auf einem Plakat umzusetzen. Zur besseren Verständlichkeit der Visualisierung werden die Risiken zusätzlich kurz auf Moderationskarten benannt. Wieder im Plenum, werden die Plakate für alle sichtbar aufgehängt und den Beteiligten wird Zeit gegeben, sie zu betrachten, sich informell zu ihnen auszutauschen und sie ggf. zu ergänzen. Die Ergebnisse werden dann im Plenum u. a. mit Blick auf ihre Vollständigkeit diskutiert und ergänzt. Danach kann zur Bewertung der Risiken übergegangen werden.

! **Mögliche Visualisierungselemente:**

- Felsen
- dichte Spinnennetze
- karge oder umgekippte Bäume
- löchrige Pflasterstraßen
- (Baustellen-) Absperrungen oder Mauern
- Erdrisse
- Klippen
- Unwetter
- Steinschlag
- Irrwege
- Stolpersteine
- Fallen
- Starke (angriffsbereite) ‚Gegner‘ (Löwe)
- sture ‚Wegversteller‘ (Elefant)
- unerklimmbar hohe Berge
- gebrochene Eisschollen

Risikoquellen

Prozessbezogene Gefahren wahrnehmen



Es gibt verschiedene Risikoquellen, die den Erfolg des IKÖ-Prozesses potenziell gefährden können, diese sollten daher gut analysiert und im Blick behalten werden. Risiken können sich aus Veränderungen im Prozessumfeld ergeben – sowohl jugendamt-intern als auch -extern. Auf Organisationsebene können sich z. B. ungeplante Personalausfälle oder Wechsel negativ auf den Prozess auswirken, insbesondere wenn dies die Leitungsebene oder wichtige Schlüsselakteure betrifft.

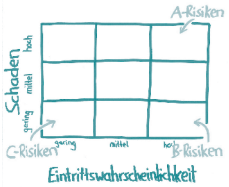
Aufgrund der andauernden Belastungslage an Jugendämtern sind die Krankenstände zumeist sehr hoch, oft besteht eine erhöhte Personalfluktuation. Bei personalen Veränderungen ist immer auch mit einem Wegfall an individuellen Kompetenzen, Erfahrungen und Netzwerken zu rechnen, auch wenn ein gutes Dokumentationswesen dem in gewissem Maße vorbeugt. Erschwerend kommt hinzu, dass der Ausfall einer Person nicht nur einen (mehr oder weniger plötzlichen) Bruch bedeutet, sondern damit zumeist auch ungeklärte Interimsphasen einhergehen, etwa wenn nicht klar ist, wann die erkrankte Person zurück zu erwarten ist, die Stelle also auf unbestimmte Zeit unbesetzt bleibt oder kommissarische Vertretungen mit wenig Entscheidungsbefugnis übernehmen (was besonders auf Leitungsebene lähmend auf den Prozess wirkt).

In Bezug auf das externe Prozessumfeld können personale Veränderungen auch gravierende Folgen haben, etwa wenn ein/e wichtige(r) Fürsprecher_in nicht mehr als Ansprechperson zur Verfügung steht. Auch von Finanzierungsseite können Risiken erwachsen (z. B. in Form einer kommunalen Haushaltssperre) ebenso wie Veränderungen in der bestehenden Rechtsprechung den Prozess betreffen können. Weitere Risikoquellen ergeben sich auf Strategie-, Planungs- und Umsetzungsebene.

Was passiert etwa, wenn Prozessziele abgeändert werden müssen, weil sich bspw. herausstellt, dass wichtige Ziele sich der eigenen Beeinflussbarkeit entziehen? Angestrebte Veränderungen in der Personalentwicklung müssen u. U. fallen gelassen werden, wenn sie zu sehr von der Unterstützung übergeordneter Behörden abhängen und diese nicht erfolgt. Oder es stellt sich im Prozessverlauf heraus, dass falsch geplant wurde, u. a. weil vorliegende Informationen falsch eingeschätzt wurden. Aber bei jeder noch so vorausschauenden Planung können sich in der Umsetzung unvorhergesehene Probleme ergeben, weshalb auch einzelne Arbeitspakete als potenzielle Risikoquellen gesehen werden müssen und durch ein gutes Monitoring begleitet werden sollten, um frühzeitig gegensteuern zu können. Ein so komplexer Veränderungsprozess wie IKÖ es ist, birgt viele Risiken in der Planung. Es ist u. U. nicht einfach, hier das richtige Maß zu finden zwischen zu viel (‚Planungsoverkill') und zu wenig Planung (‚Blindflug'). Gerade wenn sehr ehrgeizige Ziele gesteckt werden, ist das Risiko groß, dass es zu Verzögerungen kommt oder im schlimmsten Falle nichts erreicht wird. Diese ‚Prozessruinen' können auch daraus resultieren, dass zu viele Prozesse auf einmal verfolgt werden und dann um Ressourcen konkurriert wird, bzw. diese auf halber Strecke ausgehen, da nicht ausreichend priorisiert wurde.

Der Wert des Risikos

Risiken hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihres potenziellen Schadens einschätzen



Für eine strategisch ausgerichtete Prozessplanung, die eine widerstandsfähige Maßnahmenumsetzung anstrebt, ist alleiniges Wissen um die mögliche Existenz von Risiken nicht ausreichend. Zu bedenken ist auch, dass Beteiligte sich von der Fülle der Risiken ‚erschlagen' fühlen können, wenn diese nur als ‚große Unbekannte' wahrgenommen werden. Mit der Methode *Der Wert des Risikos* kann den Gefahrenstellen eine ‚Gestalt' gegeben und können die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, adäquate Handlungsoptionen für Prävention, Intervention oder Reaktion zu entwickeln.

! Ein Risiko ist nur dann ein Risiko, wenn es nur mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit eintritt. Ist das Eintreten sicher, handelt es sich nicht um ein Risiko, sondern um eine Rahmenbedingung, die bei der Strategieplanung zwingend berücksichtigt werden muss.

! Im Fortlauf des IKÖ-Prozesses helfen folgende Fragen, Veränderungen bei den Risiken im Blick zu behalten (vgl. Neumann 2013, S. 91):

- Ist das Risiko noch existent?
- Ist die Eintrittswahrscheinlichkeit noch die gleiche?
- Entspricht der erwartete Schaden noch der bisherigen Einschätzung?
- Gibt es neue Risiken, die wir am Anfang noch nicht bedacht haben?
- Sind Maßnahmen zur Risikoprävention umgesetzt worden?

Die zwei wichtigsten Kriterien zur Bewertung des Risikos sind dabei die *Eintrittswahrscheinlichkeit* und die *Tragweite* (Die Tragweite eines Risikos bezieht sich auf das Ausmaß des möglichen Schadens.)

Das Vorgehen gleicht dem der Methode *Schätzkarten-Prognose* (siehe S. 116): Jedes Risiko wird von der Moderation einzeln vorgestellt und von den teilnehmenden Akteuren des Analyse-Workshops mit *Schätzkarten* (KV Nr. 10.3) dahingehend bewertet, mit welcher Wahrscheinlichkeit dieses Risiko eintreten kann und wie schwerwiegend der Schaden sich bei Eintritt auf den IKÖ-Prozess auswirken würde. Der Mittelwert der zu einem Risiko abgegebenen Schätzwerte bestimmt über dessen Zuordnung zu einem der neun Felder innerhalb der *Risikomatrix* (KV Nr. 17). Die auf diese Weise entlang der Achsen „Eintrittswahrscheinlichkeit“ und „Schaden“ grafisch festgehaltenen Risikowerte geben einen Überblick darüber, welche Risiken besonderer bzw. kontinuierlicher Beachtung bedürfen.

12 Zielbestimmung und Maßnahmenplanung

Bedarfsgerechte Veränderungsziele entwickeln, lösungs- und wirkungsorientiert Maßnahmen planen

Die im Zuge der Erhebungen zur Ausgangssituation gewonnenen Informationen bilden die Grundlage dafür, beteiligungsorientiert die Ziele der diversitätsorientierten Öffnung zu erarbeiten. Ziele sind Beschreibungen zukünftiger Zustände oder Wirkungen, die durch bewusstes Handeln erreicht werden sollen. In Veränderungsprozessen fokussieren Ziele in der Regel darauf, was im Vergleich zur Gegenwart zukünftig zum Positiven verändert werden soll, sie können aber auch beschreiben, welche positiven Aspekte des Ist-Zustandes im Soll-Zustand erhalten bleiben sollen. Ziele beschreiben also, wohin die gemeinsamen Veränderungsbemühungen führen sollen (nicht aber, wie dieses Wohin erreicht werden soll!). Zielformulierungen sollten sich an der diversitätsbezogenen Vision des Jugendamtes orientieren, die die Grundausrichtung des Prozesses vorgibt. Aus dieser Vision bzw. (falls vorhanden) dem Leitbild des Jugendamtes werden die übergeordneten, langfristig angelegten IKÖ-Leitziele abgeleitet. Sie spiegeln das Selbstverständnis, die Werte und die Handlungsprinzipien des Jugendamtes wider und beinhalten inspirierende und herausfordernde gemeinsame Ideen. Diversitätsorientierte Leitziele können z. B. lauten „Leistungsberechtigte werden als Individuen und nicht nur als Angehörige einer kulturellen / sozialen Gruppe wahrgenommen” oder „Die Interaktionen mit Nutzer_innen ist durch einen wertschätzenden Umgang geprägt (bspw. in Beratungsgesprächen oder Anschreiben)”. Mittlerziele wiederum werden aus den übergeordneten Leitzielen abgeleitet, sind grundsätzlich mittelfristig angelegt und geben Handlungsansätze vor. Sie konkretisieren die noch sehr allgemeinen Leitziele auf einer operativen Ebene und dienen so der Überprüfung von deren Realisierbarkeit sowie zur Sicherstellung ihrer Umsetzung. Die konkreteren, auf der Ebene darunter angesiedelten Handlungsziele können als quantitativ oder qualitativ formulierte Vorgaben gedacht werden, die auf der Ebene von Einzelmaßnahmen zu bestimmten Zeitpunkten und mit einer bestimmten Qualität erreicht werden sollen, wodurch sie auch die Grundlage für die Überprüfbarkeit und Evaluierbarkeit der Ziele sind. Handlungsziele beschreiben einen eindeutigen und spezifischen Endzustand, zu dessen Erreichung bestimmte Aktivitäten und Instrumente eingesetzt werden können und sollen.

Gut formulierte Ziele sind für den Veränderungsprozess eminent wichtig, denn sie bieten den Beteiligten Orientierung und Motivation für die Umsetzung der einzelnen Aktivitäten und Maßnahmen und helfen Missverständnisse und Konflikte zu verringern. Zugleich sind sie Voraussetzung dafür, den Verlauf und die Wirkung des Prozesses zu beobachten und zu bewerten, denn ohne ein klares Bild davon, was erreicht werden soll, wird später auch nicht feststellbar sein, ob es erreicht wurde.

Bei der Zielentwicklung ist es hilfreich möglichst beteiligungsorientiert zu arbeiten, da einerseits die formulierten Leitziele durch die einbezogenen Perspektiven an Qualität gewinnen können, andererseits eine größere Identifikation der Beteiligten mit Zielen zu erwarten ist, die sie selbst mitentwickelt haben. Um hierbei die Phantasie der Beteiligten anzuregen, bieten sich kreative Methoden zur Zukunftsvisionierung an.

Der Prozess der Interkulturellen Öffnung braucht Zeit, deshalb ist es wichtig, sich über eine kurz-, mittel- und langfristige Perspektive zu verständigen. Eine kurzfristige Perspektive kann darin bestehen, dass ein wesentlicher Schlüsselprozess exemplarisch von der Projektgruppe überarbeitet wird. Eine mittelfristige Perspektive könnte in der Einbeziehung aller Organisationsbestandteile liegen. Eine langfristige Perspektive zielt bspw. darauf ab, dass alle Konzepte und Angebotsbeschreibungen einer Einrichtung Aussagen zum Querschnittsthema Diversity beinhalten. Sinnvoll ist eine Zielformulierung und Maßnahmenplanung, die auf überschaubare Arbeitspakete und realisierbare Erfolge setzt. Dadurch werden Mitarbeiter_innen motiviert und Befürchtungen entkräftet, die hiermit verbundenen Aufgaben ließen sich im Arbeitsalltag nicht bewältigen. Es empfiehlt sich grundsätzlich, große Ziele und Visionen in handhabbare Teile zu differenzieren. Ideal für den Anfang ist eine kleine Maßnahme, die attraktiv und öffentlichkeitswirksam ist und relativ schnell den Mehrwert Interkultureller Öffnung sichtbar macht. Auch kleine Erfolge – wie etwa die Übersetzung von Flyern oder Websites – können bereits eine große Wirksamkeit entfalten, da sie Barrieren für einzelne Nutzer_innen abbauen. Die Fokussierung auf Etappenziele oder Teilbereiche kann notwendig sein, um den Boden für einen umfassenderen IKÖ-Prozess zu bereiten. Es kann sogar bewusst das Ziel gesetzt werden, erst die Bedingungen für eine umfassende Interkulturelle Öffnung zu schaffen. Zielformulierungen beinhalten dann etwa den Aufbau von Kommunikationsstrukturen oder eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit dem Thema innerhalb der Organisation, die ein Bewusstsein über die Notwendigkeit von Interkultureller Öffnung schafft. Neben der Bearbeitung einzelner Teilbereiche ließe sich auch auf Akteursgruppen fokussieren. Erweist es sich z. B. als zu ressourcenintensiv, von Beginn an alle Mitarbeitenden einzubinden, kann der Schwerpunkt zunächst auf der Führungsebene liegen. Wichtig ist anzuerkennen, dass auch ‚vorbereitende' Aktivitäten schon ein Teil des IKÖ-Prozesses sind.

Eine ressourcen- und zielorientierte Maßnahmenplanung setzt Impulse an verschiedenen Stellen und schafft dadurch Synergien, dass verschiedene Leitziele im Blick behalten werden: Bei der Umsetzung der Einzelmaßnahmen können Reflexionsaktivitäten an beteiligungsorientierte Formate gekoppelt sowie Qualifizierungs- und Vernetzungsaktivitäten angestoßen werden und dadurch auf vielschichtigen Ebenen Mehrwerte für die Beteiligten und die Organisation entstehen.

Abstimmung mit den Füßen

Handlungsfelder mit Veränderungsbedarf multiperspektivisch diskutieren und priorisieren

Bei der beteiligungsorientierten Methode *Abstimmung mit den Füßen* tragen die Teilnehmenden in mehreren kurzweiligen Austausch- und Aushandlungsphasen ihr Wissen zu (ausgewählten) Handlungsfeldern der Organisation zusammen und diskutieren ihre Einschätzungen bezüglich Struktur, Kultur, Akteuren und relevanten Querschnittsprozessen sowie organisationsübergreifenden Prozessen des jeweiligen Handlungsfeldes. Abschließend positionieren sich die Teilnehmenden im Raum, um zu bestimmen, in welchen Handlungsfeldern sie prioritären Veränderungsbedarf sehen. So wird gemeinsam bestimmt, welche Handlungsfelder bei der Planung der ersten Aktivitäten in den Fokus genommen werden sollten.

Als Diskussions- und Entscheidungsgrundlage werden alle Handlungsfelder in einem großflächigen Raster visualisiert. Dieses wird vorab mit Kreppklebeband auf dem Boden angebracht. Alternativ kann das Raster auch kleinformatiger, z. B. auf einem Flipchart, dargestellt werden und die Abstimmung mit Klebepunkten erfolgen.

Die Methode gewährt für die Entscheidung über das konkrete Setting der Umsetzung und die Auswahl der teilnehmenden Akteure größtmöglichen Spielraum: Als Teilnehmer_innen der *Abstimmung mit den Füßen* kommen potenziell alle internen und externen Anspruchsgruppen in Frage. Die Teilnehmer_innengruppen können wahlweise homogen oder heterogen zusammengesetzt sein. Über mehrere kürzere Sitzungen verteilt oder im Rahmen eines drei- bis vierstündigen Workshops werden die Teilnehmehmenden in die wichtige strategische Entscheidung über die kurzfristige Ausrichtung des Öffnungsprozesses eingebunden.

Durch wiederholte Durchführungen in jeweils homogenen Gruppen wird es möglich, unterschiedliche Entscheidungsprozesse und Ergebnisse zu vergleichen und dabei wichtige Einblicke z. B. in Akteursprioritäten zu erhalten. Führt man die Methode in einer heterogenen Gruppe mit internen und externen Anspruchsgruppen durch, hat dies den Vorteil, dass auch solche Akteure einbezogen werden, die außerhalb der Organisation von den angestrebten Veränderungen profitieren oder anders betroffen sein könnten. Zugleich fließen so auch vielfältige Perspektiven in die Entscheidungsfindung darüber ein, welche Handlungsfelder priorisiert werden sollten.

Indem unterschiedliche Akteure mit sich ggf. widersprechenden Perspektiven in Dialog und Kontakt gebracht werden, kann auch eine gute Grundlage für zukünftige Kooperationen und gemeinsame Aktivitäten (bspw. in der Erhebungsphase) geschaffen werden. In solchen Gruppenkonstellationen sollte jedoch auch das erhöhte Konfliktpotenzial bedacht werden, da unterschiedliche Perspektiven auf z. B. Handlungsbedarfe auch emotional berühren und Konflikte generieren können.

Wertschätzende Erkundung (Phase 3 und 4)
Aus kreativen Visionen klare Leitziele entwickeln

Zu den grundlegenden Annahmen der *Wertschätzenden Erkundung* und für die Methodenbeschreibung der ersten zwei Phasen, in denen Erfolgsfaktoren und Handlungsfelder identifiziert werden, siehe S. 56)

In der dritten Methodenphase – in der sogenannten ‚Dream-Phase' – kreieren die Führungskräfte und Mitarbeiter_innen gemeinsam Visionen für die Zukunft ihres Jugendamtes. Es geht darum zu entwickeln, was sein könnte, wie sich die Organisation optimalerweise entfalten sollte, welche Wünsche die Einzelnen für sich, für das Jugendamt und seine Aufgabe in der Gesellschaft haben und was sie in die Zukunft tragen möchten. Zunächst erfolgt auf Grundlage der entwickelten Interviewfragen ein Austausch über persönliche Visionen. Die Teilnehmenden führen diese entweder paarweise miteinander oder werden von Führungskräften oder Expert_innen befragt. Es soll ermittelt werden, welche Wünsche und Ziele der/die Andere mitbringt und was für sie/ihn wichtige Faktoren sind, damit die Organisation in Zukunft gut funktioniert. Wie kann IKÖ hierzu beitragen und welche Prozesse müssen dafür innerhalb eines bestimmten Zeithorizonts (fünf bis 25 Jahre) vonstatten gehen? Im nächsten Schritt werden verschiedene Kreativitätstechniken angewendet, mittels derer die Teilnehmenden in Kleingruppen jeweils eine gemeinsame Vision entwickeln und eine kreative Darstellungsform dafür finden. Diese Gruppenvisionen werden anschließend im Plenum, etwa in Form kleiner Sketche, Collagen, Briefe, Geschichten oder anderer kreativen Darbietungsformen, präsentiert.

Die kreativen Visionen aus der dritten Methodenphase dienen als Ausgangspunkt, um in der vierten zu klaren Zukunftsaussagen für das eigene Jugendamt zu finden. Dabei werden die Visionen für verschiedene Elemente der Organisationsebene konkretisiert. Um alle wichtigen Felder abzudecken, sollte ein Abgleich mit der stattgefunden Organisationsanalyse erfolgen. Zu den definierten Aspekten (z. B. Mitarbeiter_innen: Haltungen und -Kompetenzen; Außendarstellung: Nutzer_innen und Dienstleistungen) werden nun Zukunftsaussagen formuliert, die als Leitziele der IKÖ dienen. Sie beschreiben eine Idealvorstellung, stellen Muster und Annahmen in Frage und verweisen darauf, was sein soll.

Exemplarische Maßnahmenplanung und -umsetzung

Anforderungsprofile entwickeln und Diversity-Kompetenz in der Personalentwicklung verankern

Eine zentrale Maßnahme im Bereich Personalmanagement könnte in der Er- bzw. Überarbeitung eines ‚Bausteins' zu Diversity-Kompetenz in den *Anforderungsprofilen* (APs) bestehen und in dessen Verankerung in Strukturen und Prozessen des Jugendamtes. APs sind für die Erstellung von Stellenausschreibungen ebenso von Bedeutung wie bei der Personalauswahl und -entwicklung sowie anderen Personalmanagement-Prozessen im Jugendamt.

Ob im jeweiligen Amt die entsprechenden Voraussetzungen für diese Maßnahme gegeben sind oder geschaffen werden können, ergibt die Analyse der Barrieren, Chancen und Risiken der eigenen Organisation. Je nach Ausgangslage müssen ggf. andere Maßnahmen zur Personalentwicklung gewählt werden. Das Beispiel der APs kann aber veranschaulichen, wie sich innerhalb der bestehenden Verwaltungsstrukturen Handlungsspielräume eröffnen lassen. Es zeigt auch, welch breite Wirkung sich durch eine Maßnahmenplanung erzielen lässt, die verschiedene IKÖ-Leitziele im Blick behält und miteinander verkoppelt.

Anforderungsprofile werden den Jugendämtern normalerweise in Form eines Musterkriterienkatalogs zur Verfügung gestellt, der auf Ebene der Landesregierung oder anderer übergeordneter Behörden erarbeitet wurde. Hier finden sich Definitionen, bspw. zu *Interkultureller Kompetenz* oder *Gleichstellung*, die die jeweiligen Bereiche des Jugendamtes als ‚Bausteine' für ihre APs übernehmen können. Solche ‚Bausteine' liegen aber (noch) nicht überall vor. Selbst in Kommunen/Ländern, die einen großen Schwerpunkt auf *Diversity-Management* legen, ist die Umsetzung durch die zuständigen Verwaltungen häufig noch nicht abgeschlossen – es fehlen also zumeist noch differenzierte Formulierungen zur Diversity-Kompetenz, die für eine diversitätsorientierte Neuausrichtung tatsächlich handlungsleitend sein könnten. Eine solche Situation kann lähmend auf eine Organisation wirken, die entsprechende Veränderungen in ihrer Personalentwicklung anstoßen möchte, hierzu aber intern nicht über die erforderlichen Entscheidungsbefugnisse verfügt. Aber innerhalb der hierarchischen Verwaltungsstrukturen lassen sich auch Möglichkeitenfenster öffnen: Besteht der politische Wille zu mehr Diversity, kann ein Jugendamt aus seinem Prozess der Interkulturellen Öffnung heraus durchaus damit Erfolg haben, initiativ modifizierte APs zu erarbeiten. Mittels einer guten Vernetzungsstruktur lässt sich darauf hinwirken, dass die neuen ‚Bausteine' in den Musterkriterienkatalog aufgenommen und in anderen Verwaltungsbereichen adaptiert werden. Auch können – und sollten – einzelne Jugendämter anregen, Diversity-Kompetenzen insgesamt mehr Gewicht zu verleihen, z. B. durch die Bewertung der Kriterien im Bewerbungsprozess. Hier wird fachlicher Qualifikationen gegenüber sozialen oder gar Diversity-Kompetenzen noch immer der Vorrang gegeben. Um diesbezüglich Veränderungen anzustoßen, ist besonders Vernetzungsarbeit zwischen den Ämtern gefragt, um ihre Personalbedarfe bei den verantwortlichen Stellen gemeinsam zu lobbyieren.

In der Maßnahmenplanung zur Überarbeitung der Anforderungsprofile sollten zwei Linien verfolgt werden: Zum Einen sollte die Maßnahme *SMART* geplant werden, um zu überprüfbaren Resultaten zu führen. Hierfür muss sie in mehrere Einzelmaßnahmen mit klar formulierten Handlungszielen unterteilt werden. Zum Anderen gewinnt die gesamte Organisationsarbeit qualitativ enorm hinzu, wenn die Maßnahme nicht isoliert konzipiert wird, sondern bereits in der Planung Verknüpfungen zu weiteren Leitzielen hergestellt werden.

! Ein gut formuliertes Handlungsziel ist u. a. durch die **SMART-Regeln** definiert:

Specific – Ist mein Ziel klar und eindeutig formuliert?

Measurable – Ist es messbar und überprüfbar?

Achievable – Ist es realistisch erreichbar?

Relevant – Ist es wichtig zum Erreichen des Leitziels/für die Organisation?

Time-bound – Ist es mit einem fixen Datum terminiert?

In Bezug auf die Anforderungsprofile könnte ein Jugendamt etwa folgendes **Leitziel** formuliert haben:
In der Personalentwicklung werden Diversity-Kompetenzen erfasst und positiv berücksichtigt.
Um diese noch abstrakte Zielsetzung zu operationalisieren, könnte ein entsprechendes **Mittlerziel** heißen:
Diversity-Kompetenz wird als Teil des Anforderungsprofils von Mitarbeitenden aktiv eingefordert.
Für die Planung der entsprechenden **Maßnahme** *Anforderungsprofile erarbeiten und verankern* ließen sich wiederum folgende **Handlungsziele** für damit verbundene Einzelmaßnahmen ableiten:

- *Bis zum TT/MM/JJJJ wurde ein Baustein Diversity-Kompetenzen für das Anforderungsprofil erstellt/überarbeitet.*
- *Die Anforderung Diversity-Kompetenz wurde bis___ in der Bewertungskategorie xx eingestuft.*
- *Alle Abteilungen und Fachbereiche des Jugendamtes haben innerhalb eines festgesetzten Zeitraums den Baustein Diversity-Kompetenzen in ihr Anforderungsprofil aufgenommen.*
- *Alle Mitarbeitenden haben bis___ an einer spezifizierten Anzahl an Diversity-Fortbildungen und Reflexionsaktivitäten teilgenommen.*
- *Auf Basis der APs wurden bis___ folgende Materialien zur Erfassung von Diversity-Kompetenz erarbeitet: xx, xx, xx.*
- *Alle Führungskräfte wurden bis___ für den Einsatz der Materialien durch Teilnahme an xx Fortbildungen qualifiziert.*
- *Der Einsatz der erarbeiteten Materialen in Bewerbungs- oder Personalgesprächen ist durch die Verfahrensvorschrift xx vom___ geregelt.*

Klassischerweise ist für das Erstellen der Anforderungsprofile unter den genannten Vorgaben die Personalabteilung zuständig. Wird der Kreis der an der Entwicklung beteiligten Akteure jedoch erweitert, lassen sich wahrscheinlich nicht nur Ergebnisse erzielen, die für die Praxis relevanter sind, sondern auch breitere Effekte innerhalb der Organisation. Ein erster Schritt könnte auch hier eine Bedarfserhebung in den Fachbereichen sein. Je nach Arbeitsbereich werden die Mitarbeitenden zu sehr unterschiedlichen Einschätzungen darüber gelangen, über welche Fähigkeiten und Wissensbestände Fachpersonal in ihrem Bereich verfügen sollte, um in der Arbeit mit diversen Nutzer_innen professionell zu agieren. Die Maßnahme *Anforderungsprofile* wird so an eine Reflexionsaktivität gekoppelt, die breite Kreise der Belegschaft erreicht. Die dokumentierten Ergebnisse aus den Fachbereichen müssen dann durch die Koordinierungsgruppe ausgewertet werden und können im nächsten Schritt von einer bereichsübergreifenden Arbeitsgruppe (u. a. zusammengesetzt aus den zuständigen Funktionsträger_innen und anderen Führungskräften) bearbeitet werden. Deren Aufgabe ist es, für die gesamte Organisation anwendbare Anforderungsprofile zur Diversity-Kompetenz zu erarbeiten. Auch dieser Teil der Maßnahmenumsetzung stellt, in dieser Form durchgeführt, eine Reflexionsaktivität dar, deren Zielsetzung nicht zuletzt darin besteht, die Beteiligten durch die gemeinsame Arbeit an den APs in eine Reflexion und einen Dialog über Inhalte zu bringen (dem möglichen Mittlerziels entsprechend: „Unter den Fachkräften haben Selbstreflexionsprozesse stattgefunden, die sich in Haltungen und Strukturen wiederfinden."). Die Arbeitsgruppe setzt sich damit auseinander, welche Begrifflichkeiten verwendet oder eben nicht verwendet werden sollen und die Beteiligten reflektieren, warum sie diese Wahl treffen bzw. warum nicht. Um die APs formulieren zu können, muss die Gruppe auch bei kontrovers diskutierten Aspekten zu einem Konsens gelangen (können), wie Diversity zu verstehen bzw. nicht zu verstehen ist. Hierdurch wird auch auf die Weiterentwicklung einer gemeinsamen Leitvision hingewirkt. Aus diesem Grund sollte ein solcher Reflexionsprozess durch eine fachlich versierte Prozessbegleitung moderiert werden, die an angemessener Stelle entsprechende Impulse gibt, um die Auseinandersetzung zu vertiefen.

Beispiel eines durch Führungskräfte des Jugendamtes Friedrichshain-Kreuzberg, Berlin erarbeiteten Anforderungsprofils zur Diversity-Kompetenz

Diversity-Kompetenz…

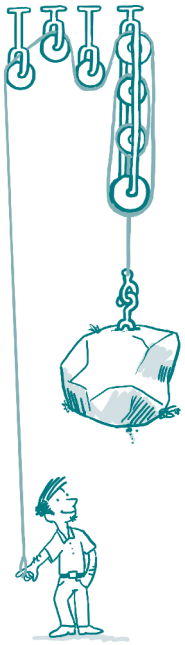
- ist die Fähigkeit, die Vielfalt von Menschen wahrzunehmen, in der Aufgabenwahrnehmung zu berücksichtigen und einen diskriminierungsfreien und wertschätzenden Umgang zu pflegen
- erkennt Vielfalt von Menschen als Ressource und lässt diese Erkenntnis in das eigene Verhalten einfließen
- reflektiert und entwickelt eigene Diversity-Kompetenzen weiter
- begegnet verschiedenen Verhaltensweisen, Denkmustern, Werten und Normen respektvoll und agiert mit Einfühlungsvermögen

Auf Grundlage des erarbeiteten Anforderungsprofils können die weiteren Einzelmaßnahmen umgesetzt werden, denn zum formulierten Mittlerziel gehört auch, dass die nun vorliegenden APs Anwendung finden, d. h. eingeführt und eingefordert werden. Zunächst einmal müssen die Weichen für die interne Implementierung auf übergeordneter Verwaltungsebene gestellt werden. Bei den zuständigen Stellen sollte die Jugendamtsleitung nun darauf hinwirken, dass *Diversity-Kompetenz* in eine hohe Bewertungskategorie aufgenommen wird, um tatsächlich als relevantes Kriterium zu gelten. Unter Einbindung der oberen Führungsebene (Abteilungsleitungen) kann die Jugendamtsleitung dann darauf hinwirken, *Diversity-Kompetenz* in den Anforderungsprofilen aller Bereiche zu verankern. Damit die neuen APs tatsächlich Anwendung finden, müssen weitere Einzelmaßnahmen folgen und weitere Schritte unternommen werden. Zu klären ist, in welchem Maße Diversity-Kompetenz von den Mitarbeitenden erwartet wird: Sollen sie über entsprechende Wissensbestände verfügen, sie verstehen oder anwenden können? Entsprechend muss die Jugendamtsleitung Ressourcen für die hierfür erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen und Reflexionsaktivitäten einplanen und deren Umsetzung auf den Weg bringen. Außerdem müssen geeignete Materialien erarbeitet werden, um die Diversity-Kompetenz bei Bewerber_innen und Mitarbeitenden zu erfassen. Für Bewerbungsgespräche könnten dies Rollenspielvorlagen sein, oder Fallbeispiele, anhand derer der/die Bewerber_in eine Fallanalyse durchführt. Für Personalgespräche, wie Jahresgespräche oder Dienstliche Beurteilungen ließen sich Checklisten oder Beurteilungshilfen erstellen, anhand derer die verantwortlichen Führungskräfte Diversity-Kompetenz beobachten und einschätzen können. Eine für die Erarbeitung zuständige Arbeitsgruppe sollte unbedingt durch eine/n methodisch und fachlich versierte/n Expert_in unterstützt werden. Auch besteht die nicht unbeträchtliche Herausforderung, ein Verfahren zu entwickeln, dass die Chancengleichheit im Einstellungsprozess gewährleistet. Damit die Materialvorlagen Verwendung finden, muss nicht nur eine entsprechende Verfahrensvorschrift ergehen, sondern die zuständigen Führungskräfte sollten auch in deren Anwendung und einer sachgemäßen Beurteilung geschult werden.

Aktivitätenplanung

Ressourcenorientiert Veränderungsaktivitäten planen, Synergien nutzen und Mehrwerte schaffen

13



Eine diversitätsorientierte Organisationsentwicklung ist ein komplexer, ressourcen- und planungsintensiver Prozess: Unterschiedliche Faktoren sind zu berücksichtigen, viele Akteure sind zu beteiligen, eine Vielzahl an Entscheidungen ist zu treffen, verschiedene Aktivitäten sollten parallel zueinander laufen. Um sich in dieser komplexen Ausgangssituation zu orientieren, braucht es ein planvolles und zielgerichtetes Vorgehen. Es gilt, die Ausgangslage und die gegebenen Rahmenbedingungen zu erfassen, mit dem Ziel Aktivitäten entwickeln und priorisieren zu können, die Synergien erzeugen und Mehrwerte schaffen.

Jede Aktivitätenplanung, sei es z. B. zum Zweck der Strategieausrichtung, Evaluation, Bestandsaufnahme oder Maßnahmenumsetzung erfordert vom Prozessmanagement ein sorgsames Vorgehen. Eine strukturierte Aktivitätenplanung trägt ganz wesentlich dazu bei, dass Ressourcen effizient eingesetzt werden. Bei der Planung und Umsetzung von Aktivitäten im Rahmen des umfassenden Veränderungsprozesses müssen die spezifischen Voraussetzungen im Handlungsfeld Jugendamt zwingend berücksichtigt werden. Insbesondere die bestehende Ressourcenknappheit ist ein prägender und hemmender Faktor für sämtliche Formen des Wandels in Jugendämtern. Aufgrund knapper personeller und finanzieller Ressourcen agiert die Organisation Jugendamt in der Regel unter schwierigen Arbeitsbedingungen. Gerade in Ballungszentren und strukturschwachen Regionen erreicht die Unterbesetzung der Jugendämter oft ein alarmierendes Ausmaß.

! Planungsschritte zur Aktivitätenplanung:

1. Handlungskontext und -anlass überblicken
2. Rahmensetzung und Ressourcen klären
3. Zielsetzungen der Aktivität(en) betrachten
4. Eingrenzung des Handlungsfeldes/ Untersuchungsgegenstandes vornehmen
5. Zu beteiligende Akteure und Informationsquellen bestimmen
6. Aktivitäten und Methoden auswählen
7. Umsetzungsaufwand, Mehrwert und Wirkung abschätzen
8. Priorisierung der Aktivitäten vornehmen
9. Aktivitätenplan erstellen

! Folgende Rahmenbedingungen unterstützen die Gestaltung von Schnittstellen:

Es besteht die erforderliche Infrastruktur, um Kommunikation und Koordination gemeinsam abzustimmen und aufrecht zu erhalten. Hierfür müssen feste Räume und Formate etabliert werden (etwa regelmäßige Sitzungen)

Die relevanten Akteure sind in der Infrastruktur vertreten, sie müssen für Kommunikations- und Abstimmungsprozesse verfügbar sein.

Sie müssen die gleiche Sprache sprechen, d. h. über eine gemeinsames Begriffsverständnis verfügen (ganz zentral z. B: Was meinen wir, wenn wir von IKÖ sprechen?) und sich auch auf eine gemeinsame Zielsetzung und der dazu verfolgten Vorgehensweisen verständigt haben.

Die Akteure müssen gegenseitiges Vertrauen in die Kompetenzen und Fähigkeiten des Gegenübers aufbauen, um Verantwortung abgeben zu können, dort wo der eigene Verantwortungsbereich endet und der des/ der anderen beginnt.

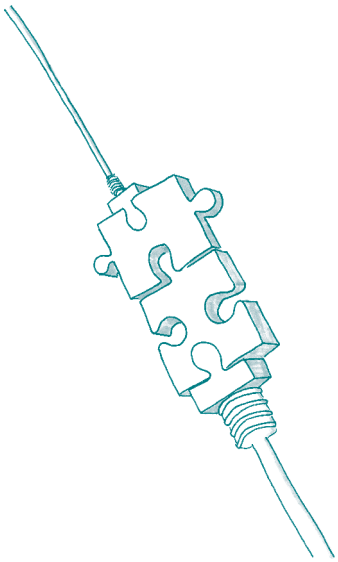
Beispielsweise sind in einigen Berliner Jugendämtern 25 % der eingeplanten Stellen unbesetzt (vgl. Deutscher Bundestag 14.7.2017, S. 4). Steigende Fallzahlen und zunehmend differenzierte Hilfeanforderungen stehen einem Fachkräftemangel, unbesetzt bleibenden Stellen und einem überdurchschnittlich hohen Krankenstand der Sozialarbeiter_innen gegenüber. Dadurch entsteht ein Teufelskreis, der eine Dauerüberlastung für viele Beschäftigte nach sich zieht. In Anbetracht der bereits im Regelgeschäft hohen Krankenstände und Arbeitsüberlastungen kann es sich als herausfordernd gestalten, die für den IKÖ-Prozess erforderlichen Ressourcen aufzubringen, da den Mitarbeitenden die hierfür notwendigen Kapazitäten fehlen und Interkulturelle Öffnung im Verhältnis zu den im Tagesgeschäft anfallenden Aufgaben als weniger relevant angesehen wird. Letzteres kann entscheidend sein, denn IKÖ-Aktivitäten binden zusätzliche Ressourcen und entfalten ihre Wirkung häufig erst langfristig.

Was heißt das konkret für die Vorgehensweise der Koordinierungsgruppe bei der strategischen und praktischen Planung von Aktivitäten? Eine ressourcenorientierte Aktivitätenplanung bedeutet, dass sich das Prozessmanagement schon im Vorhinein ein realistisches Bild vom Ressourcenbestand des Jugendamts verschafft, also der Rahmenbedingungen, die durch den Handlungsrahmen vorgegeben sind. Ausgehend vom ermittelten Ressourcenbestand sollten die Mitarbeitenden eine einigermaßen realistische Einschätzung darüber vornehmen, welche Aktivitäten voraussichtlich welchen Ressourcenaufwand erfordern werden. Bei solchen Schätzungen sollte immer mit einkalkuliert und nicht unterschätzt werden, dass die Aktivitäten nicht nur geplant, sondern auch begleitet und nachbereitet sowie erhobene Informationen und Bedarfe aufbereitet, dokumentiert und die Auswertungsergebnisse mit Beteiligten kommuniziert werden müssen. Bei der Aufwandsprognose gilt es zudem Einflussfaktoren, wie z. B. die Länge der Aktivitätenphasen, mit zu berücksichtigen, da sich mit anhaltender Dauer eines Prozesses bzw. einer Tätigkeit auch die Unsicherheitsfaktoren summieren. Hinzu kommen personenbezogene Variablen wie Produktivität, Qualifizierungsbedarf und unvorhergesehene Ausfallzeiten. Auch die Berücksichtigung von Standortfaktoren ist relevant, etwa weil Beteiligte an unterschiedlichen Standorten mehr Zeit für Absprachen und Termine benötigen. Ebenso sollte die Anzahl der Beauftragten als Variable in die Ressourcenerfassung mit einfließen, denn nicht nur das Potenzial an Handlungskompetenzen und Arbeitskraft steigt mit einer wachsenden Anzahl an Zuständigen, sondern auch der Abstimmungsaufwand, wie er an Schnittstellen entsteht.

An Schnittstellen geht die Verantwortung von einer Person oder Organisation auf eine andere über (bzw. auch von einem Handlungsfeld auf ein anderes). Mit jeder Schnittstelle ist ein Mehraufwand für Planung und Vereinbarungen verbunden, weil sich die beteiligten Akteure verständigen und koordinieren müssen, wodurch z. B. Entscheidungsfindungen mehr Zeit in Anspruch nehmen. Auch steigt durch Schnittstellen die Wahrscheinlichkeit für Fehler, z. B. aufgrund von Misskommunikation, und damit verbundener Mehrarbeit. Eine unverhältnismäßig hohe Schnittstellenanzahl kann die Aktivitäten und damit den gesamten IKÖ-Prozess erheblich verzögern und (etwa durch diesbezügliche unterschiedliche Standards der Beteiligten) zu Qualitätseinbußen führen.
Um Aufwand und Fehlerrisiko von Schnittstellen zu minimieren, ist deren optimale Steuerung und Koordination ein wichtiger Faktor, um die Effizienz von IKÖ zu steigern. Aus diesem Grund sollten die Schnittstellen zunächst in ihrer Gesamtheit erfasst werden - innerhalb des Jugendamts, zwischen Jugendamts- und IKÖ-Struktur und zwischen dem Jugendamt und externen Akteur_innen/Organisationen. Anschließend können die Schnittstellen dann auf ihre Funktionalität hin überprüft werden.

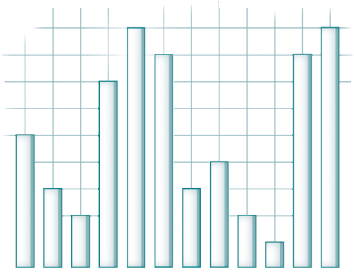
Für die Planung sollte weiter in Erfahrung gebracht werden, welche Ressourcen für anstehende Aktivitäten zur Verfügung stehen. Das IKÖ-Prozessmanagement muss ermitteln, wie viel Personal an der Ideenentwicklung, Umsetzungsplanung und Ressourcenakquise, Umsetzung der Aktivitäten sowie an ihrer Auswertung beteiligt werden kann. Ebenso muss mit der Jugendamtsleitung geklärt werden, wie viel Arbeitszeit zu welchen Konditionen den Mitarbeitenden zur Teilnahme an und Reflexion über Aktivitäten eingeräumt wird. Den eigenen Handlungsspielraum zu bestimmen helfen folgende Planungsfragen:

- Welche Ressourcen innerhalb welches Handlungsrahmens stehen dem Jugendamt kurzfristig, welche voraussichtlich mittel- und langfristig für Aktivitäten zur Umsetzung des Öffnungsprozesses zur Verfügung?
- Welche Parameter für den zeitlichen Ablauf der Aktivitäten ergeben sich aus den verfügbaren zeitlichen Ressourcen der Koordinierungsgruppe, anderer zu beteiligender Mitarbeiter_innen im Jugendamt und ggf. einzubeziehender externer Akteure?
  Welcher Ressourcenaufwand ist jeweils notwendig für die Aktivitätenplanung, -umsetzung, -begleitung, -auswertung und für den Transfer der Ergebnisse in die Jugendamtspraxis?
  Welcher Aufwand ist mit der Verantwortlichkeit der KG-Mitglieder für die Begleitung der Aktivitäten verbunden?
- Welche Aufgaben können sinnvollerweise von der Prozessbegleitung oder anderen Akteuren übernommen werden?
- Verfügt die Koordinierungsgruppe über die erforderlichen Kompetenzen und Personalressourcen, um die Aktivitäten zu konzipieren, zu initiieren, zu moderieren, auszuwerten und die Ergebnisse im Jugendamt zu verstetigen?
- Welches Budget steht für die Beauftragung externer Expertise zur Verfügung (z. B. für Evaluierungen, Beratung oder Moderationen), um das eigene Personal zu entlasten oder neue Kompetenzen in die Organisation einzubringen? Wie können zusätzliche Gelder akquiriert werden, wer kann dabei unterstützen?
- Welche Formen von geldwerten punktuellen Unterstützungsleistungen kann das Jugendamt einholen (z. B. Pro-bono-Beratungsleistungen)?
- Welche räumlichen Ressourcen stehen für die Aktivitäten zur Verfügung und welche Schlüsse lassen sich hieraus für das Vorhaben ziehen?



Unklarheiten über verfügbare und aufzuwendende Ressourcen können dazu führen, dass es zu Fehleinschätzungen darüber kommt, wie viel die Organisation und ihre Mitarbeiter_innen überhaupt bewältigen können. Wenn zu optimistisch geplant wird, können Aktivitäten nicht in der vorhergesehenen Zeit oder nur ungenau erledigt werden, so dass gesetzte Meilensteine nicht erreicht werden. Bei zunehmender Arbeitsbelastung kann auch die Motivation der Prozessbeteiligten abnehmen. Laufen viele Prozesse parallel ab, entsteht zu viel Veränderung an verschiedenen Stellen auf einmal – es besteht dann die Gefahr, dass Kapazitäten nicht fokussiert eingesetzt und Mitarbeitende überfordert werden, was wiederum zu Lasten anderer Aktivitäten und Aufgabenbereiche gehen kann. Diese den Veränderungsprozess hemmenden Effekte können eintreten, wenn keine Prioritäten gesetzt werden, weshalb Priorisierung einen zentralen Bestandteil ressourcenorientierter Planung darstellt. Prioriserungsmethoden sollten möglichst viele Akteursperspektiven einbeziehen und zu verschiedenen Zeitpunkten im Prozess zum Einsatz kommen: Sei es, um vor einer Bestandsaufnahme Handlungsfelder zu bestimmen, in denen ein hoher Veränderungsbedarf besteht, zur Kanalisierung erhobener Bedarfe nach abgeschlossener Erhebung oder gekoppelt an die konkrete Maßnahmenplanung.

Kapazitäten-Pegel
Den Ressourcenbestand erfassen und Handlungsrahmen abstecken



Der Ressourcenbestand, bzw. die Umsetzungskapazität wird in der Methode *Kapazitäten-Pegel* mittels eines Säulendiagramms erfasst und für die Weiterverwendung visualisiert. Der Startpunkt der Säulen markiert das Minimum an Ressourcenbestand, die Skalenmitte eine akzeptable – wenn auch nicht komfortable – Ressourcen-Ausgangslage und nach oben sind die Säulen (zumindest theoretisch) offen. Bereits eine Verständigung über ein Mindestmaß an einsetzbaren Ressourcen birgt wertvolle Einsichten für die Planenden. Die finanz-, zeit-, personal- und kompetenzbezogenen Ressourcen-Werte werden aus Quellen wie z. B. der Personalstatistik des Jugendamts entnommen und in das Säulendiagramm übertragen. Anschließend werden die ‚Pegelstände' durch eine Linie miteinander verbunden, so dass damit der Rahmen, innerhalb dessen die Bestandserhebung geplant und durchgeführt werden kann, abgesteckt ist.

Selbstreflexive Planungsfragen[34]
Prioritäten setzen und Zielkonflikte vermeiden

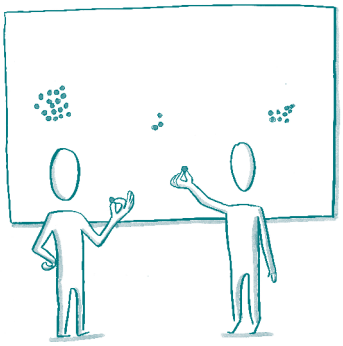
Planungsfragen können zu einer strukturierten und selbstreflexiven Auseinandersetzung darüber beitragen, wofür Energie und Ressourcen der Koordinierungsgruppe eingesetzt werden sollen. Als Grundlage für eine produktive Diskussion helfen sie, Zielkonflikte zu vermeiden.

- Welche Aktivitäten brauchen eine starre Deadline, welche brauchen keine oder eine flexible?
- Gibt es Varianten der Aktivität, die einfacher umzusetzen sind?
- Wenn ich eine der in Frage kommenden Aktivitäten weglassen müsste, welche wäre das? Wäre es möglich, diese Aktivität erst in einem halben Jahr zu beginnen?
- Was macht es mit mir, wenn ich sehr viele Aktivitäten parallel verfolge und entsprechend langsam mit den einzelnen Vorhaben vorankomme?
- Welche Aktivität hat Vorrang, falls mehrere Aktivitäten einander im Weg stehen?
- Welche Aktivität lasse ich weg, wenn ich im angedachten Zeitraum auf eine verzichten muss?
- Wenn ich diesen Aktivitäten meine Zeit widme, wo wird sie mir stattdessen fehlen?
- Kann ich den Angelegenheiten, die ich zurückstelle, mehr Raum geben?
- Wie kann ich sichergehen, dass ich auch bei den Vorhaben voran komme, für die ich nicht viel Zeit haben werde?
- Wie kann ich entscheiden, ob ich dem Impuls folgen soll, der mich von einer Aktivität abbringt? Wann lohnt es sich, eine schwierige Phase durchzustehen, und wann ist es gut, ein Vorhaben fallen zu lassen?

Punktlandung[35]
Aktivitäten interessengeleitet priorisieren und Rang- und Abfolge festlegen

Die einfache und effiziente Bewertungsmethode *Punktlandung* kann in nahezu jedem Setting eingesetzt werden (auch zur Priorisierung erhobener Bedarfe oder in der Aktivitäten- oder Maßnahmenplanung) und eignet sich gut zur Einbindung verschiedener Anspruchsgruppen.

Im Rahmen der Methode werden alle zur Detailplanung anstehenden Aktivitäten jeweils einzeln auf Moderationskarten geschrieben und übersichtlich auf eine Metaplanwand o. Ä. gepinnt. Die Teilnehmer_innen markieren anschließend ihre aus persönlichem (Erkenntnis-) Interesse favorisierten Aktivitäten mit Klebepunkten. Die Anzahl der Klebepunkte, die jede Person hierbei individuell vergeben kann, sollte der Hälfte der Zahl der zur Auswahl stehenden Aktivitäten entsprechen (z. B. zehn Klebepunkte, wenn 20 Aktivitäten zu priorisieren sind). Die markierten Moderationskarten werden dann entsprechend der sich aus der Anzahl der zugeordneten Punkte ergebenden Rangfolge von oben nach unten aufgehängt und das Ergebnis gemeinsam ausgewertet.

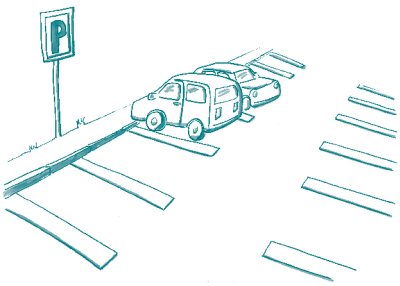


34 Basiert auf dem Arbeitsblatt *Prioritäten setzen* von Christian Wirrwitz 2018.

35 Basiert auf der bekannten *Punktabfrage*-Methode.

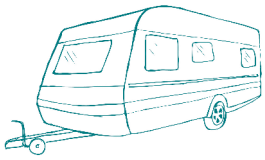
IKÖ-Parkplatz

Vorauseilende Ideen dokumentieren und fokussiert bleiben



Der *IKÖ-Parkplatz* ist eine kleine, aber sehr nützliche ‚Nebenmethode', die, einmal eingebracht, bei allen IKÖ-Zusammenkünften (unabhängig davon, welche Akteure teilnehmen) angewandt werden kann. Die Verwendung des IKÖ-Parkplatzes hilft dabei, fokussiert zu bleiben (z. B. auf das gesteckte Sitzungs- oder Handlungsziel) und sorgt gleichzeitig dafür, dass vorauseilende Ideen o. Ä. nicht aus dem Blick geraten.

Zur Vorbereitung wird auf einem Flipchartpapier ein (stilisierter) Parkplatz skizziert und mit ‚IKÖ-Parkplatz' übertitelt. Auf diesem Plakat kann alles, was an Ideen, Fragen, Bedarfen oder Überlegungen zur Sprache kommt, aber gerade nicht zur Diskussion passt, geparkt werden, das heißt, auf eine Moderationskarte geschrieben oder gezeichnet und an das Plakat gepinnt werden. Aktivitäten, die zwar grundsätzlich als sinnvoll erachtet, jedoch zur Zeit nicht angegangen werden können, finden hier ihren vorübergehenden ‚Stellplatz' und können zu einem späteren Zeitpunkt wieder ‚ausgeparkt' werden.



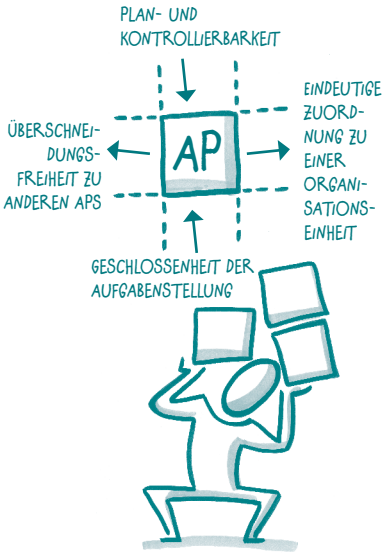
Ergänzende Variationen, sowie verschiedene Einsatzarten der Methode (z. B eine regelmäßige ‚Parkplatz-Schau' zu Beginn einer Sitzung) sind denkbar und empfehlenswert. In der Praxis hat es sich z. B. bewährt, ergänzend zum Plakat beschriftbare Bildkarten (KV Nr. 18) mit unterschiedlichen Fahrzeugen anzufertigen, auf welche die Ideen für Aktivitäten o. Ä. notiert werden, wobei der jeweilige Fahrzeugtyp die Geschwindigkeit und Anforderungen versinnbildlicht, die die jeweilige Aktivität erfordert. So könnte etwa ein Roller signalisieren „Damit können wir uns Zeit lassen", während ein LKW darauf hinweist, dass es sich um ein großes Vorhaben handelt, das logistisch gut vorbereitet werden sollte und reichliche Mehrwerte bietet. Ein spritziger Sportwagen stünde hingegen dafür, dass sich die Gruppe einer Sache zügig widmen sollte, da die Gelegenheit ansonsten vorbei rast. Auch Fluggeräte (z. B. für Aufgaben, die immer über einem kreisen) sind denkbar.

Fahrzeugtypen-Bildkarten (KV Nr. 18)

Arbeitspakete packen[36]

Aktivitäten aufgabenorientiert unterteilen und Planbarkeit durch Visualisierung der Prozess-Strukturierung ermöglichen

Um in die konkrete Planung einzelner Aktivitäten einzusteigen, sollten diese in (Teil-)Aufgaben unterteilt werden. Jede Aktivität setzt sich aus mehreren Arbeitspaketen zusammen. Durch das *Arbeitspakete packen* werden komplexe Prozessinhalte in planbare und kontrollierbare Einheiten unterteilt. Ziel ist es, alle Aktivitäten zu sammeln, bzw. zu unterteilen und dadurch in ihrem logischen Zusammenhang erfassen und übersichtlich darstellen zu können. Damit wird eine einheitliche Struktur und Kommunikationsgrundlage geschaffen. In einer *aufgabenorientierten Prozess-Strukturierung* wird zunächst eine logische Ordnung der Arbeitsaufgaben festgelegt, die zur Erreichung der Prozessziele notwendig sind. Im Ergebnis beinhaltet der aufgabenorientierte Prozess-Strukturplan eine vollständige hierarchische Darstellung aller Prozess-Aktivitäten. Er beantwortet die Frage „WAS ist zu tun?" (zunächst noch nicht die Frage „WANN ist etwas zu tun?"). Der Strukturplan enthält die folgenden Komponenten, in steigendem Detaillierungsgrad: Wurzelelement ist der IKÖ-Prozess selbst. Teilprozesse wie bspw. Querschnittsthemen sind wiederum in Teilaufgaben untergliedert (z. B. Evaluationskonzept oder Stakeholder-Moderation). Als kleinste Einheit werden die Teilaufgaben in Arbeitspakete aufgesplittet. Diese sind in sich geschlossene Aufgabenstellungen, für die Zeitraum und Aufwand veranschlagt werden und ein klar definiertes Ergebnis benannt wird. Die anzulegenden Arbeitspaketbeschreibungen dienen sowohl einer realistischen Planung als auch als Datenbasis für spätere Evaluationen.



WIE WIRD WAS INNERHALB DES VORGEGEBENEN RAHMENS AUSGESTALTET?

36 Basiert u. a. auf dem *Merkblatt zur Projektstrukturierung* der *Gesellschaft für Consulting, Business und Management*.

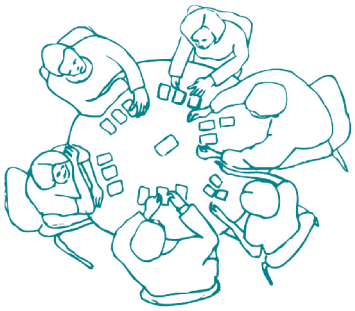
Schätzkarten-Prognose[37]

Aktivitäten kriteriengeleitet einschätzen, Aufwand und Dauer spielerisch prognostizieren

Die *Schätzkarten-Prognose* ist eine spielerische Methode zur kriteriengeleiteten Einschätzung anstehender Aktivitäten und damit verbundener Arbeitsaufgaben, mit deren Hilfe auch unerfahrene Prozessmanager_innen zu belastbaren Schätzwerten kommen.

Schätzkarten (KV Nr.10)

Bei dieser moderierten Gruppenmethode erhält jede/r Teilnehmende einen Satz *Schätzkarten* (4-6 Sätze, je nach vereinbarten Kriterien der Einschätzung) mit achtstufigen Zahlenwerten in den Maßeinheiten, die den einzuschätzenden Kriterien entsprechen. Die zu schätzenden Aktivitäten werden einzeln von der Moderation vorgestellt und von den Teilnehmenden in mehreren Phasen mit Zahlenwerten versehen, die, je nach Auswahl der Schätzkriterien, den *Aufwand*, die *Dauer*, die *Ressourcen* (finanziell, personell, kompetenzbezogen) und den *Mehrwert* für diejenigen angeben, die mit der Umsetzung der Aktivität betraut sind – sowie für die, die von der Umsetzung betroffenen sein werden. Weitere Kriterien wie z. B. der *Grad der Partizipation* können, je nach Absprache, innerhalb der Schätzgruppe (oder nach Vorgabe des Prozessmanagements), ergänzt werden. Es hat sich bewährt, zunächst eine Prognose vorzunehmen, die ihren Fokus auf Aufwand und Dauer legt.



Der *Aufwand* bezeichnet den Zeitaufwand (in Personentagen und -stunden), den eine durchführende Person für die Erledigung einer Aufgabe braucht, wenn er/sie zu 100% nur an dieser Aktivität arbeiten kann, einschließlich Zeiten, die für weitere administrative Aufgaben, Abstimmungen und Kommunikation einberechnet werden sollten sowie eines zeitlichen Puffers.
Die *Dauer* entspricht der Anzahl der Arbeitstage, die der/die Akteur_in benötigt; unter Berücksichtigung der Tatsache, dass er/sie gewisse Anteile dieser Tage mit anderen Aktivitäten belastet ist. Zu bedenken ist auch, dass Vollzeitkräfte in der Regel maximal sechs Stunden pro Tag produktiv arbeiten. Die übrige Zeit wird für administrative Tätigkeiten aufgewendet.

Die Teilnehmer_innen bilden sich zunächst eine Meinung über eine genannte Aufgabe, wählen dann unter den vorbereiteten Karten einen Zahlenwert aus und legen die entsprechende Karte verdeckt vor sich auf den Tisch. Wenn sich alle Teilnehmer_innen entschieden haben, werden die Karten offen gelegt. Die Teilnehmenden mit den höchsten und niedrigsten Schätzungen begründen ihre Meinung. Dadurch haben alle die Möglichkeit, ihre eigene Schätzung nochmals zu überdenken, sie mit den anderen zu diskutieren und in einer weiteren Runde ggf. zu revidieren. Diese Schätzrunden werden so häufig wiederholt, bis die Gruppe entweder zu übereinstimmenden Zahlenwerten gekommen ist oder sich alle Zahlen innerhalb einer zuvor vereinbarten Toleranz befinden, um dann einen Mittelwert zu errechnen.

! Da es sich um eine Prognose handelt, weist das Ergebnis der Schätzung immer Unsicherheiten auf. Ein gängiger Umgang hiermit ist z. B., diese Unsicherheit in optimistischen und pessimistischen Schätzwerten abzubilden.

Die Methode *Schätzkarten-Prognose* kann, je nach Anzahl und Komplexität der einzuschätzenden Aktivitäten, sowohl im Rahmen eines kurzweiligen Workshops, wie auch als ganztägige Schätzklausur durchgeführt werden. In jedem Fall sollen alle mit Aufgaben des IKÖ-Prozessmanagement Betrauten (z. B. Prozessbegleitung, Jugendamtsleitung, Koordinierungsgruppe, aber auch Mitglieder relevanter Arbeitsgruppen oder erfahrene Mitarbeitende) an der Prognostizierung teilnehmen, da so viele verschiedene Erfahrungswerte eingebracht werden und sich dadurch die Qualität der Schätzung, also der Grad der Zuverlässigkeit der Schätzwerte, erhöht. Mit wachsender Beteiligung steigt zudem die Verbindlichkeit – denn wer mitschätzt ist motivierter, das Ergebnis zu halten.

! Auch bei der Auswahl des Prognosen-Settings sollte das Aufwand-Nutzen-Verhältnis beachtet werden.

37 In Anlehnung an die Methode *PLANNING POKER®*, eingetragene Marke des Unternehmens *Mountain Goat Software*.

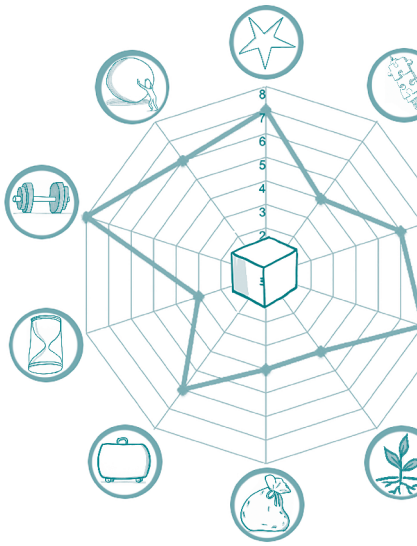
Kreis der Verhältnismäßigkeit
Arbeitspakete auf ihre Realisierbarkeit überprüfen

Um das Verhältnis von Anspruch, Aufwand und Wirkung/Nutzen geplanter Aktivitäten abschätzen und damit ihre Realisierbarkeit besser gewährleisten zu können, werden die entsprechenden Arbeitspakete mit Hilfe der Methode *Kreis der Verhältnismäßigkeit* erfasst und abgebildet. Ähnlich wie beim *Sterndiagramm* bildet hierbei ein Kreis (KV Nr. 19) die Grundlage, von dessen Mittelpunkt achtstufige Skalen (so viele wie Schätzkriterien) ausgehen, auf denen die geschätzten Mittelwerte eingetragen und miteinander verbunden werden. Ein Arbeitspaket, bei dem Aufwand, Nutzen/Mehrwert etc. in einem ausgeglichen Verhältnis zueinander stehen, bildet sich als Kreis nahe der Mitte ab. Die Fläche sollte dabei möglichst rund und damit ausgeglichen bleiben. Verformt sich die Fläche zu einer Sternspitze hin, bringt dies ein Missverhältnis der Faktoren zum Ausdruck. Die ‚deformierten' Arbeitspakete sollten neu ‚gepackt', die (nahezu) runden hingegen für die Umsetzung terminiert und an die Zuständigen delegiert werden.

Am *Kreis der Verhältnismäßigkeit* lässt sich auch gut ablesen, wie die Veränderung eines Faktors unweigerlich die Anpassung anderer Faktoren erfordert. Sollte sich z. B. der *Zeitdauer*-Zahlenwert im Laufe der Umsetzung erhöhen, müssen auch Überlegungen dazu angestellt werden, wie die anderen Kriterienwerte angeglichen werden können (also wie z. B. die Tragweite gesteigert werden kann), damit die Aktivität nicht weiter ins Missverhältnis rutscht und damit zu scheitern droht. Daher sollten die Arbeitspakete in regelmäßigen Abständen mittels der Methode neu auf ihre Verhältnismäßigkeit überprüft werden.

Empfehlung: Nach Abschluss einer Aktivität sollten die Beteiligten sich Zeit nehmen, um ihre Erfahrungswerte zusammenzutragen, d. h. eine Nachkalkulation anzustellen und den tatsächlich Ressourcenaufwand für die Arbeitspakete dokumentieren – das erleichtert das Schätzen beim nächsten Mal, denn im Laufe der prozessorientierten IKÖ-Organisationsentwicklung werden wiederholt ähnliche Aktivitäten durchgeführt werden.

Kreis der Verhältnismäßigkeit (KV Nr. 19)

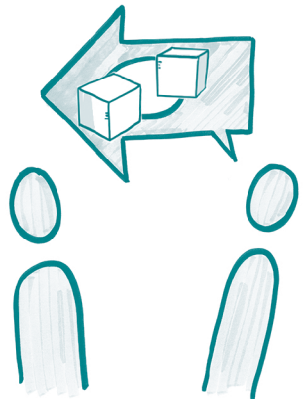


Stimmig Delegieren
Handlungsverantwortung teilen

An der Handlungsverantwortung für die Aktivitäten sollten möglichst Viele beteiligt werden – sowohl Mitarbeitende als auch Nicht-Organisationsmitglieder. Insbesondere letztere Option ist in Anbetracht der Ressourcenlage im Jugendamt vielversprechend, um den eigenen Kompetenz-Pool zu erweitern (dabei sollte allerdings bedacht werden, dass auch im Rahmen von Kooperationen ein Arbeitsanteil bei der Organisation verbleibt, denn diese müssen aufgebaut und die neuen Schnittstellen müssen auch gestaltet werden). Diese Form der Ressourcenerweiterung dient nicht zuletzt der Entlastung der KG, die die IKÖ-Aktivitäten nicht alleine umsetzen kann. Das IKÖ-Prozessmanagement gewinnt dadurch mehr Zeit für seine eigentlichen Konzeptions- und Koordinierungsaufgaben. Zudem kann durch das Delegieren die Motivation der KG-Mitglieder gesteigert werden: Sie müssen nicht alles wissen, beherrschen und selbst umsetzen (können), sondern können sich ihren Aufgabenschwerpunkten widmen. Indem den Mitarbeitenden mehr Gelegenheiten eingeräumt werden, selbständig zu handeln und Entscheidungen zu treffen sowie Kompetenzen weiter zu entwickeln, wird außerdem auch deren Motivation gefördert.

Zunächst gilt es die Frage zu klären, an welche Akteure Aufgaben delegiert werden können und/oder sollten und in welcher Form dies geschehen kann:

- Gibt es Jugendamtspersonal außerhalb der Koordinierungsgruppe, das aufgrund seiner Aufgabenbereiche und Kompetenzen besonders geeignet ist und zur Verfügung stünde, die Koordinierungsgruppe bei ihren Aktivitäten zu unterstützen? Bestehen Arbeitsgruppen, die einzelne Aufgabenbereiche übernehmen könnten?
- Gibt es externe Akteure, die für einzelne Aktivitäten oder Maßnahmen herangezogen werden könnten? Welcher Mehrwert könnte für sie durch eine punktuelle Beteiligung oder langfristige Kooperation entstehen (z. B. könnten Hochschulen daran interessiert sein, ihren Studierenden Praxiserfahrungen anzubieten)?
- Legen spezifische Kompetenzanforderungen, die das Jugendamt intern nicht abdecken kann, nahe, die Aktivität an externe Expert_innen zu delegieren?



! Zum stimmigen Delegieren gehört:

- eine klare Aufgabenbeschreibung mit Zielvorgabe,
- die Verantwortung für die praktische Umsetzung,
- die dafür nötige Entscheidungskompetenz,
- die notwendige Ressourcenverfügung,
- eine Vereinbarung zur Überprüfung der Zielerreichung.

Aufgabe des IKÖ-Prozessmanagements ist es, die Verteilung der Verantwortung zu koordinieren, d. h., mit Jugendamtsleitung und Führungskräften zu besprechen, welche Person bspw. für welches Arbeitspaket geeignet sein könnte und wie entsprechende Rückmeldungen zur Übernahmebereitschaft der Person eingeholt werden können. Der Koordinierungsgruppe fällt es auch zu, klare Aufgaben mit Zielvorgaben zu den Arbeitspaketen vorzulegen und die Rahmenbedingungen der delegierten Aufgabe transparent zu machen. Sie sollte ihre Bereitschaft Unterstützung zu geben verdeutlichen sowie ggf. Qualifizierungen veranlassen, die den Mitarbeitenden bei der Erfüllung ihrer Aufgaben helfen. Sie muss die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen (Finanzen, Personal, Räume etc.) mit der Jugendamtsleitung abklären und ein stimmiges Monitoring der outgesourcten Aktivitäten vereinbaren.

IKÖ-Landkarte[38]

Ablauf- und Terminplanung übersichtlich visualisieren

Für einen ressourcen- und zielorientierten Planungsprozess ist eine detaillierte Ablauf- und Terminplanung unabdingbar – sowohl für die Planung des Gesamtprozesses als auch, um im Prozessverlauf einzelne Aktivitäten detailliert vorbereiten zu können. Die *IKÖ-Landkarte* bietet einerseits einen schnellen Überblick über geplante Aktivitäten und die erforderlichen Schritte dorthin. Hängt man Karten und Bilder um, bildet sie zudem im Prozessverlauf vorgenommene Veränderungen ab, bzw. veranschaulicht, welche Konsequenzen sich daraus an anderer Stelle ergeben. Die Landkarte dient so als interne Diskussionsgrundlage innerhalb der KG – das Verschieben und (Neu-)Gruppieren der Aktivitäten an der Wand macht es oft einfacher, den nächsten notwendigen Schritt zu erkennen. Durch die visualisierte Darstellung lassen sich außerdem ein nicht-lineares Prozessverständnis und systemische Prozessschleifen besser abbilden. Die *Landkarte* kann nicht zuletzt auch dafür eingesetzt werden, Informationen an Führungskräfte und andere Akteure zu vermitteln und ohne großen Mehraufwand anschaulich zu präsentieren, was der Prozess beinhaltet und welche Schritte geplant sind. Durch die Erstellung der IKÖ-Landkarte sollen folgende Fragen geklärt werden:

- Auf welchen Zeitrahmen soll sich die Aktivitätenplanung beziehen, welches sind Eckdaten zur Terminplanung (z. B. langfristig geplante Leitungsklausurtage, Urlaubshäufungen im Sommer)?
- Wie lauten die strategischen Ziele für den ersten Planungszeitraum (z. B. sechs Monate)?
- Welches sind die zentralen Aktivitäten (Meilensteine), wann sollen diese stattfinden (z. B. Bedarfserhebung, Monitoring)?
- Welches sind erste Planungs- und Prozessschritte der Umsetzung?
- Welche Aktivität wird mit welchen Ressourcen umgesetzt?
- Zu welchem Zeitpunkt bzw. bis wann wird die spezifische Aktivität ergriffen und in welcher Reihenfolge sollen Aktivitäten ergriffen werden?
- Wer ist beteiligt und wer ist verantwortlich?
- Werden alle Zielgruppen der Veränderung erreicht?
- Wo können schnelle Erfolge erzielt und gemeinsam gewürdigt werden (Quick Wins)?

! **Meilensteine** sind definierte Schlüsselereignisse im Prozess, die für den Prozessfortschritt von zentraler Bedeutung sind. Zu einem festgesetzten Zeitpunkt muss ein spezifisches Ergebnis erbracht sein. Meilensteine können die Fertigstellung von (Teil-)Aktivitäten markieren (Zwischenergebnis), sie können der Qualitätssicherung dienen oder Entscheidungspunkte darstellen. Für das IKÖ-Prozessmanagement ist die Setzung interner Meilensteine ein zentrales Instrument, um den Ablauf des Gesamtprozesses in überschaubare Etappen/Zwischenziele einteilen zu können.

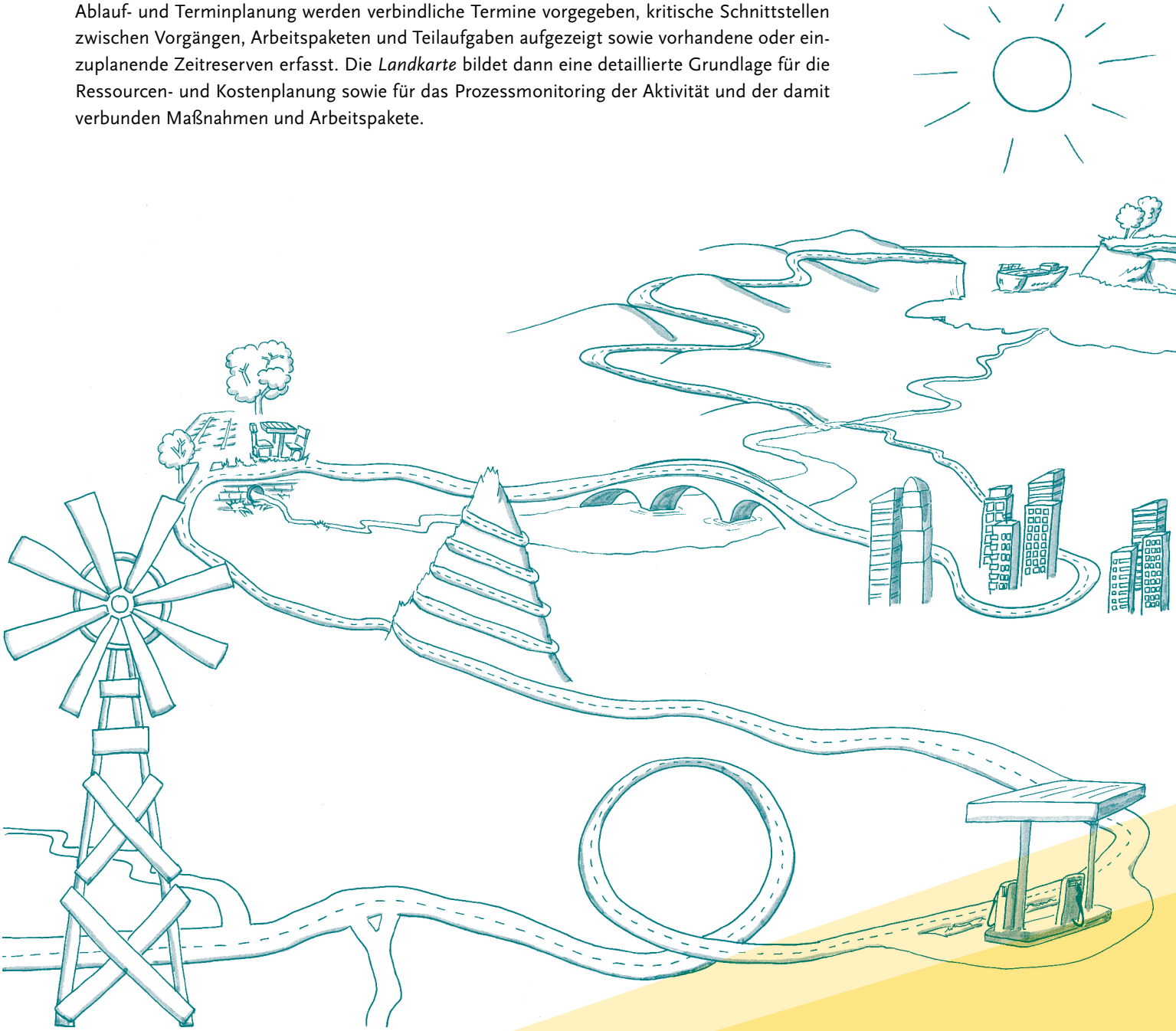
Ausgehend von einem festgelegten Planungszeitraum wird der IKÖ-Prozess zunächst in Form einer gemeinsam entwickelten *Landkarte* grob visualisiert. Sie kann den Planungsablauf strukturieren helfen und Zusammenhänge verdeutlichen, wobei sie im weiteren Verlauf gefüllt und weiter ausdifferenziert werden sollte; etwa in Form beschrifteter Moderationskarten und Bilder, die Meilensteine, Hürden etc. darstellen und an entsprechender Stelle auf der Landkarte befestigt werden (aber so, dass sie ggf. umgehängt werden können). Wenn die Meilensteine etc. in die *Landkarte* eingesetzt wurden, bittet die Moderation die Beteiligten um Vorschläge, zu welchen

38 Basiert auf der Arbeit der Prozessbegleiter_innen im Projekt *Unterstützung in Vielfalt*. Unter Bezugnahme der Dissertation von Alexander Machate 2006 (*Zukunftsgestaltung durch Roadmapping. Vorgehensweise und Methodeneinsatz für eine zielorientierte Erstellung und Visualisierung von Roadmaps*).

Tätigkeiten bzw. Bereichen sie aufgrund ihrer Kompetenz, Funktion und Motivation am besten beitragen können und bis zu welchem Datum sie die Aufgaben realistischerweise erfüllen können. Die Teilnehmenden bekommen etwas Zeit, um ihren Namen und die Daten auf kleine Kärtchen zu notieren. Zeitgleich zeichnet die Moderation zu den Meilensteinen hinführende Spuren auf die Landkarte und beschriftet sie mit den entsprechenden Aktivitäten-Feldern (z. B. Ist-Analyse oder Monitoring und Evaluation) denen die Teilnehmenden dann ihre Kärtchen zuordnen. So können Selbsteinschätzungen und Motivationen der KG-Mitglieder zum Ausgangspunkt der Verantwortlichkeits- und Aufgabenverteilung gemacht und, darauf aufbauend, weitere Faktoren mit einbezogen werden. Auf diese Weise entsteht, in gemeinsamer Arbeit, eine vorläufige ‚Roadmap'.

In der zweiten Phase erfolgt die Feinarbeit: Die Beteiligten überprüfen anhand der Roadmap, ob Aufgaben vergessen wurden. Ist dies der Fall, wird ein weiteres Kärtchen beschriftet und aufgestellt. Gemeinsam prüfen sie zudem, wie die Aufgaben zusammenhängen und ob bestimmte Tätigkeiten verschoben oder vorgezogen werden sollten, damit das Ziel erreicht wird.

Analog zum beschriebenen Verfahren kann die IKÖ-Landkarte auch zur Planung einzelner Aktivitäten zum Einsatz kommen. Die Beteiligten tragen dann alle hierfür erforderlichen Aufgaben und Arbeitspakete zusammen, so dass ein höherer Detailgrad erreicht wird. Durch diese Ablauf- und Terminplanung werden verbindliche Termine vorgegeben, kritische Schnittstellen zwischen Vorgängen, Arbeitspaketen und Teilaufgaben aufgezeigt sowie vorhandene oder einzuplanende Zeitreserven erfasst. Die *Landkarte* bildet dann eine detaillierte Grundlage für die Ressourcen- und Kostenplanung sowie für das Prozessmonitoring der Aktivität und der damit verbunden Maßnahmen und Arbeitspakete.



14 Standortbestimmung und Selbstverortung

Gesamtprozess am Laufen halten, zurückgelegte Teilstrecken wahrnehmen und angemessen zelebrieren

Woraus erschließt sich, ob der Veränderungsprozess gut ins Rollen gekommen ist und wie lassen sich die angestoßenen Aktivitäten gut am Laufen und weiter in Bewegung halten? Ganz wesentlich ist hierfür, eine Kultur regelmäßiger (Zwischen-)Bilanzierungen und des gemeinsamen Reflektierens zu entwickeln. Dies betrifft nicht nur die Ebene des Prozessmanagements. Das Feedback der Mitarbeitenden ist dabei genauso relevant wie das der Nutzer_innen und in beiden Fällen stellt die Verbreitung der Rückmeldungen unter den Beteiligten einen Zugewinn dar und sorgt für Transparenz. Die kontinuierliche ‚Standortbestimmung' durch das Monitoring und die daran gekoppelte Auswertung und Analyse der Ergebnisse machen es möglich, den Prozess im Blick zu behalten, zu intervenieren wo dies erforderlich ist und auch neu auftretende Themen und Bedarfe zu sehen und in den Prozess zu integrieren. Hierdurch kann das Prozessmanagement darauf hinwirken, dass Interkulturelle Öffnung nachhaltig in die Kultur und Strukturen der Organisation Eingang findet und sich schrittweise als Querschnittsthema etabliert. Im Verlauf der Umsetzung diverser Aktivitäten entstehen neue Reflexionsräume; IKÖ-Gremien und Arbeitsgruppen verstetigen ihre Arbeit und werden als feste Institutionen des Jugendamtes anerkannt. Durch die gemeinsame Arbeit an konkreten Maßnahmen schaffen sie die Voraussetzungen für nachhaltige Veränderungen in der Organisation, bspw. indem neue Routineabläufe etabliert werden.

Bis Veränderungen wirksam werden bedarf es viel Zeit und Engagement der Beteiligten. Nach erfolgreichen Prozessumsetzungen sinkt die Produktivität in der Regel ab, wobei gleichzeitig die unrealistische Erwartungshaltung besteht, dass Veränderungen direkt nach ihrer Umsetzung die gewünschten positiven Effekte erzielen. Im Sinne der Zielorientierung kann es in solchen Phasen nicht darum gehen zu sagen „Wir haben IKÖ gemacht", da dies eine Dynamik erzeugen kann, in der die Umsetzung zentraler Aktivitäten nicht einen Prozess der Öffnung, sondern des Wieder-Schließens bewirkt (etwa, wenn Mitarbeitende an Diversity-Fortbildungen teilgenommen haben und aufgrund dessen den Standpunkt entwickeln: „Das haben wir schon gemacht."). Eine offene Perspektive könnte hingegen darin bestehen zu sagen: „Wir haben angefangen, darüber nachzudenken und erste Vorhaben umgesetzt".

Wesentlich für die Motivation der Beteiligten ist es, Übergänge zu nächsten Schritten zu gestalten und Erfolge zu zelebrieren. Teilprozesse der Organisationsveränderung sollten erkennbar abgeschlossen werden, um Ermüdungserscheinungen vorzubeugen und Lust auf mehr zu machen. Die aktiven Mitarbeitenden müssen aus ihrer Verantwortung entlassen und ihre Arbeit sollte gewürdigt werden. Bei der Präsentation der Ergebnisse sollte daher immer auch ein Teil der Veranstaltung darin bestehen, sich für den Erfolg gebührend zu feiern! In diesem Zusammenhang muss auch beachtet werden, dass es ein Risiko ist, Veränderungen in zu kurz aufeinander folgenden Zeiträumen einzuführen. Es kann sein, dass die zuvor eingeführte Veränderung noch nicht in den alltäglichen Ablauf übernommen wurde. Diese Verankerung sollte jedoch abgewartet werden, bevor die Organisation erneut bewegt wird.

Lern-Looping-Workshops[39]

Persönliche und organisationale Entwicklungsschritte resümieren und planen

Damit Veränderungsstrategien in der Organisation bewusst gemacht, verankert und transferiert werden können, muss das permanente Durchlaufen von *Reflexionsschleifen* in den Veränderungsprozess implementiert und in Form einer ‚Struktur im Wandel' verselbstständigt werden. In regelmäßigen Zeitabständen und in Reaktion auf kritische Ereignisse (z. B. wenn Ist-Zustände deutlich von den Soll-Vorstellungen abweichen) mündet der Prozessverlauf in eine *Reflexionsschleife*, in der die Mitglieder der Koordinierungsgruppe zunächst klären, was bisher gut lief, was sinnvoll war, was nicht so gut funktionierte und wo Hinweise auf erforderliche Korrekturen bestehen – und das auf allen logischen Ebenen des Veränderungsprozesses (Ebene der Visionen, der gemeinsamen Identität, der Werte und Einstellungen, der Kompetenzen, der Gefühle und des Verhaltens sowie der Umwelt). Reflexion und Neuausrichtung der Veränderung sollten über das Durchlaufen der Loopings und das Durchdeklinieren auf den verschiedenen logischen Ebenen des Entwicklungsprozesses solange fortgeführt werden, bis für alle KG-Mitglieder transparent und stimmig ist, was für die folgende IKÖ-Etappe der persönliche und organisationale Entwicklungsschritt sein könnte und sollte.

! **Reflexionsschleife:** bezeichnet den sich kontinuierlich wiederholenden Prozess des Sammelns von Informationen, der Hypothesenbildung, dem Planen von Aktivitäten und Maßnahmen, deren Durchführung und anschließende Analyse mit dem Ziel, die gewonnenen Erkenntnisse aufzunehmen und in Folge zu berücksichtigen.

Sterndiagramm[40]

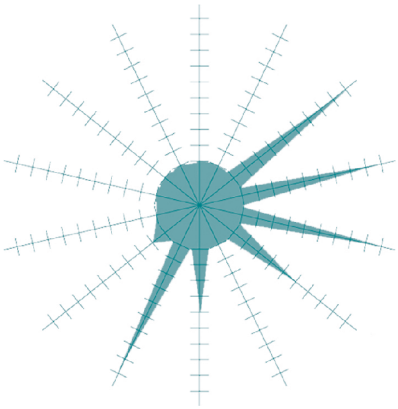
Veränderungsbedarfe, Entwicklungspotenziale und Errungenschaften vergegenwärtigen

Das *Sterndiagramm* ist eine vielfältig einsetzbare Methode: sie eignet sich gut, um durch die wiederholte Anwendung zu einem routinierten Reflexionsverfahren zu werden, bei dem Führungskräfte sich in Gruppendiskussionen regelmäßig Veränderungsbedarfe, Entwicklungspotenziale und Errungenschaften vergegenwärtigen – entweder allgemein zum Stand des Entwicklungsprozesses am Jugendamt, zu den Querschnittsthemen oder zu einer konkreten Fragestellung. Sie kann auch einmalig zum Zweck der Bestandsaufnahme im Rahmen von Planungsworkshops mit Führungskräften eingesetzt werden. Die graphische Darstellung lässt Stärken wie Veränderungsbedarfe auf einen Blick erkennen. Die aus dem *Sterndiagramm* (KV Nr. 20) gewonnenen Ergebnisse bieten damit eine gute Grundlage für die bedarfsorientierte Entwicklung von Handlungszielen. Alternativ können mit dieser Methode die in der Organisation vorhandenen Ressourcen im Verhältnis zu dem Ressourcenbedarf einzelner Arbeitspakete erfasst und strukturiert besprochen werden. Eine weitere Einsatzmöglichkeit des Sterndiagramms besteht in der Erfassung kollektiver und individueller Werte (*Wertemonitor*). Hierdurch wird verdeutlicht, welche Werte im Jugendamt stark oder nur schwach gelebt werden, an welche Werte sich bei der Konzeption von IKÖ-Aktivitäten also gut anknüpfen lässt.

Je nach Erkenntnisinteresse werden zehn Themenschwerpunkte formuliert und hierfür jeweils mehrere Indikatoren (siehe S. 61) definiert. Die individuellen Einschätzungen der Teilnehmer_innen des Workshops zu den einzelnen Indikatoren werden auf Skalen erfasst. Nach einer Mittelwertberechnung aus allen Einschätzungen werden diese graphisch als Stern in einem Kreisdiagramm zusammengefasst und anschließend in der Gruppe diskutiert.

Sterndiagramm (KV Nr. 20)

! Von dem Kreismittelpunkt ‚Null' ausgehend fächern sich zehn Strahlen auf, deren Spitze die Marke ‚100%' symbolisiert. Auf jedem Strahl wird der jeweilige, auf den Selbsteinschätzungen beruhende Wert markiert. Durch die Verbindung der Markierungen bildet sich ein Stern ab, dessen Zacken sehr unterschiedliche Ausprägungen haben können.



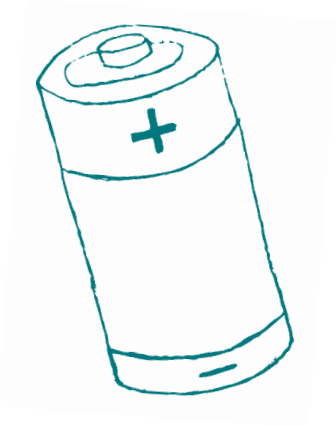
39 Basiert auf den Ausführungen von Stephan Roth 2000 der sich in seinem Beitrag (*Emotionen im Visier: Neue Wege des Change Managements*) auf Robert Dilts 1993 (*Die Veränderung von Glaubenssystemen*) bezieht.

40 In Anlehnung an die Methode *Sternendiagramm* von Sabine Handschuck 2010, u. a. nachzulesen in *Interkultureller Integrationsbericht - München lebt Vielfalt*.

IKÖ-Batterie

Selbstreflexiv Energieverbrauch bilanzieren und diskursiv Optimierungspotenziale herausarbeiten

Die *IKÖ-Batterie* ist eine kleine, aber sehr hilfreiche Methode zur teaminternen Reflexion über den individuellen Krafteinsatz/Energieverbrauch, den der IKÖ-Prozess den Beteiligten abverlangt. Sie bietet den Teilnehmer_innen die Gelegenheit zum kollegialen Austausch über unterstützende Handlungs- und Bewältigungsstrategien, um die Herausforderungen des Veränderungsprozesses zu meistern. Da für die Methodenumsetzung nur geringfügige Vorbereitungen und wenig Ressourcen nötig sind, kann die IKÖ-Batterie auch gut wiederholt zum Einsatz kommen. Dies ermöglicht eine vergleichende Analyse zum Beteiligungsgrad der Teilnehmenden am Prozess und eine Einschätzung der von ihnen (weiter-)entwickelten Bewältigungsstrategien anlässlich der herausfordernden Organisationsveränderungen.



Im Rahmen der Methode werden die Teilnehmer_innen dazu veranlasst, ihre derzeitige individuelle ‚Kapazität' hinsichtlich des Veränderungsprozesses einzuschätzen und anhand einer am Flipchart visualisierten Batterie mit Klebepunkten den Stand ihrer ‚elektrischen Ladung' zu markieren. Unter dem Eindruck der Selbsteinschätzung und mit Blick auf den ‚Energiegehalt' im Gesamtergebnis können sich die Teilnehmer_innen im Plenum darüber austauschen…

- wofür Energie verbraucht wurde,
- ob mit bestimmten Aktivitäten bei Vielen ein besonders hoher Energieverlust verbunden war und womit sich die überhöhten Leistungsanforderungen erklären lassen,
- ob es in der Gruppe Fälle von ‚Selbstentladung' aufgrund von zu viel ‚Lagerung' gab und/oder Erfahrungen von ‚Reihenschaltung', unter deren Last die ‚elektrische Spannung' zusammengebrochen ist,
- ob und für wie lange die Energieversorgung des Prozesses noch gewährleistet werden kann (bei gleichbleibendem Kapazitätenstand und unter den gegebenen Leistungsanforderungen),
- welcher ‚Batterietyp' sie sind (wiederaufladbare Batterie?),
- welche Möglichkeiten und Hindernisse es geben könnte, in einen ‚Ladezustand' zu gehen; welche ‚Ladegeräte' mit ihrer Batterie kompatibel sein könnten und welche Voraussetzungen geschaffen werden müssten, um sie in einen ‚Neuzustand' zu bringen.

On the Road[41]

Selbstreflexiv den Veränderungsprozess resümieren und teambezogen Zukünftiges planen

Mit der Supervisonsmethode *On the Road* werden die Mitarbeiter_innen zu einer Standortbestimmung und Selbstverortung veranlasst. Gemeinsam mit ihrem Team werfen sie einen Blick in den Rückspiegel und einen durch die Windschutzscheibe.

Zu Beginn des zwei- bis dreistündigen Workshops präsentiert die Moderation den Teilnehmer_innen eine Auswahl an auf Stellwänden angebrachten *Verkehrsschildern* (KV Nr. 21). Hieraus wählt jede/r Teilnehmer_in zwei bis drei Verkehrszeichen, die aus ihrer/seiner individuellen Perspektive den bisherigen IKÖ-Arbeitsprozess im Team (wahlweise auch die Teamkultur) am charakteristischsten beschreiben (z. B. Geschwindigkeitsbegrenzug 30; Kreisverkehr oder Überholverbot). Anschließend wird die Auswahl gemeinsam im Team reflektiert.

Verkehrsschilder (KV Nr. 21)

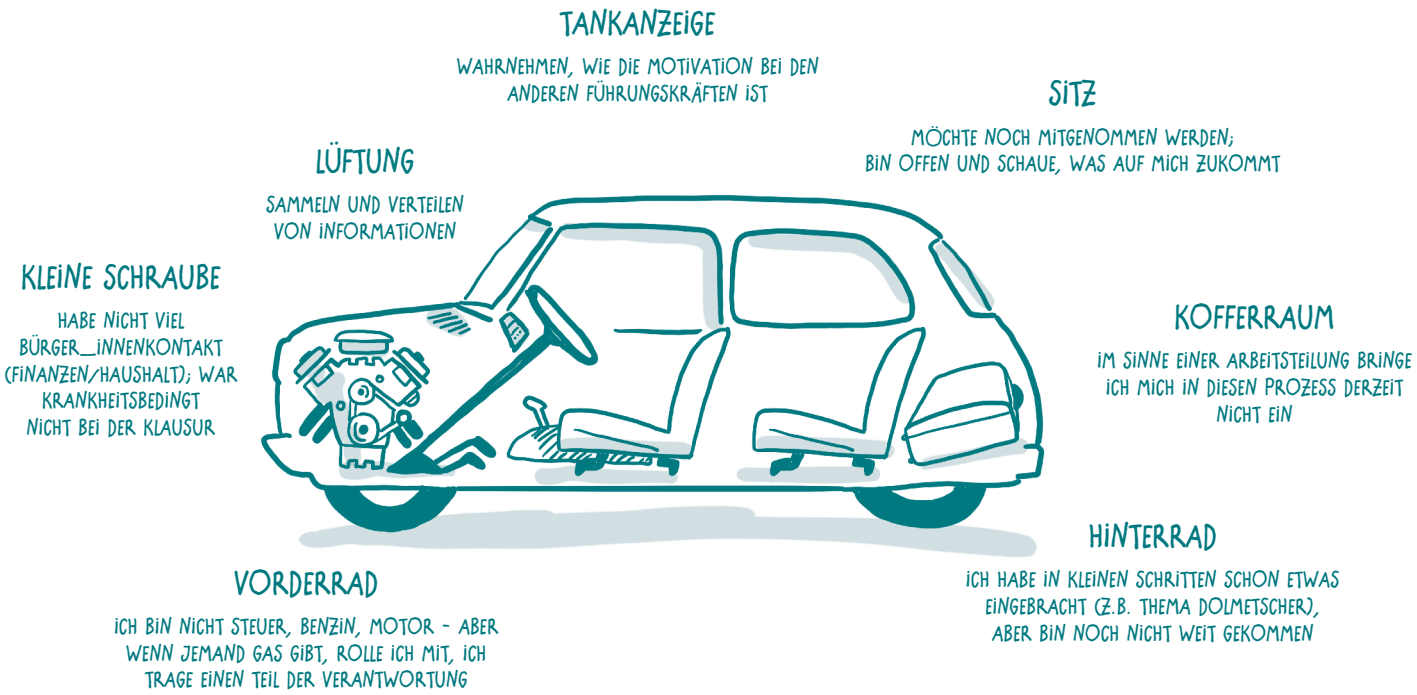
- Welches Verkehrszeichen beschreibt aus Ihrer individuellen Perspektive den bisherigen IKÖ-Arbeitsprozess hinsichtlich der Zusammenarbeit in Ihrem Team am besten?

Anschließend lässt die Gruppe den bisherigen Veränderungsprozess in Gänze noch einmal Revue passieren. Im kollegialen Austausch zeichnen die Teilnehmer_innen den zurückgelegten Weg auf einer *IKÖ-Landkarte*, S. 118) nach und visualisieren die wegbegleitenden Erlebnisse (z. B. Stolpersteine). Gemeinsam tragen sie ihre Erinnerungen so zu einem geteilten Gesamtbild zusammen.

In der eingeführten Metaphernwelt verbleibend, führt die Moderation in die nächste Aufgabenstellung und damit in eine Phase der Selbstreflexion ein.

! Bildhafte Vergleiche eignen sich daher gut für einen kreativen Einstieg in Bewertungs-, Diskussions- oder auch Lösungsfindungsprozesse. Zum gezielten Einsatz von Metaphern siehe Häfele (2009): *OE-Prozesse initiieren und gestalten*.

- Stellen Sie sich vor, der IKÖ-Prozess ist ein Fahrzeug: Welches Teil des Fahrzeugs sind Sie derzeit?



Visualisierungsvorlage Auto (KV Nr. 22)

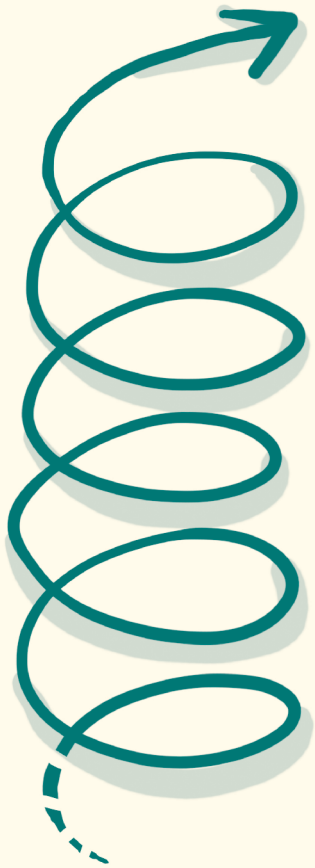
41 In Anlehnung an die Methode *Team-Metapher* und die *Verkehrszeichen-Übung*, welche nach einer Anregung von Birgit Blumenau im *Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams* von Manfred Gellert und Claus Nowak 2004 abgedruckt ist, sowie inspiriert durch die von den Prozessbegleiter_innen verwendete *Fahrzeug-Methode*, die ihm Rahmen des Projektes *Unterstützung in Vielfalt* des *Bildungsteams Berlin-Brandenburg* zum Einsatz gekommen ist.

Die zehnminütige individuelle Selbstreflexionszeit wird durch eine Kleingruppenphase abgelöst, in welcher die Mitarbeitenden sich darüber austauschen, was die einzelnen Gruppenmitglieder mit ihrer Wahl verbinden und wie (un-)zufrieden sie mit ihrem derzeitigen Verhältnis zum IKÖ-Prozess sind. Im Plenum tragen die Teilnehmer_innen dann in einem ersten Auswertungsschritt alle in der Gruppe vorhandenen Fahrzeugteile in einem großflächig visualisierten Auto (KV Nr. 22) zusammen. Gemeinsam gehen sie den Fragen nach, ob das Fahrzeug alle notwendigen Teile im ausreichenden Ausmaß hat, was noch fehlt und wer was übernehmen kann bzw. was das Ergebnis folglich für alle Einzelnen und für den Prozess bedeutet.

Im zweiten und abschließenden Auswertungsschritt wählen die Teilnehmer_innen nochmals eines der Verkehrszeichen aus – dieses Mal jedoch ein Schild, welches für den zukünftigen Arbeitsprozess kennzeichnend sein soll. Nachdem die getroffene Auswahl in beiden Phasen vergleichend reflektiert wurde, mündet die Methode *On the Road* mündet in eine moderierte Diskussion darüber, welche Wünsche die Teilnehmer_innen an die zukünftige Zusammenarbeit im Team haben:

- Was bedeutet die Umsetzung der wünschenswerten Verkehrszeichen konkret für die Arbeit im Team?
- Welche Maßnahmen oder Handlungsweisen sind hierfür erforderlich und wer soll diese umsetzen?
- Wer kann uns als Team dabei unterstützen, welche Ressourcen können hierfür mobilisiert werden?
- Wollen alle den gefundenen, künftigen Weg in diesem Team mitgehen?

Ein lebendiger IKÖ-Prozess



Was macht einen lebendigen IKÖ-Prozess aus? Lebendig meint zunächst einmal: IKÖ ist in der Kommunikation der Organisationsmitglieder präsent. Über schriftliche Kommunikationskanäle wird regelmäßig über den Prozessverlauf informiert und nach Qualifizierungsveranstaltungen werden Feedbackbögen ausgefüllt. Im informellen Rahmen wird über IKÖ-Themen geredet und es gibt feste formelle Settings, die dem mündlichen Austausch, der Reflexion und der Resonanz dienen. Die Besprechungsstrukturen der Organisation etwa Teamtreffen, Gremien, Fachrunden) werden auch dafür genutzt, zum Stand des Prozesses zu informieren, Rückmeldungen hierzu einzuholen, weitere Entwicklungsschritte zu besprechen und gemeinsam zu reflektieren. Lebendig meint auch: den Prozess sichtbar machen, Aktivitäten, Fortschritte und vor allem Erfolge anschaulich aufzubereiten und auch den Mitarbeitenden zugänglich zu machen. Mittels Visualisierungen (wie etwa der IKÖ-Landkarte, siehe S. 118) lässt sich ein komplexer Prozess häufig besser verstehen. Aber auch Fortschritte lassen sich visuell eindrücklich darstellen, bspw. in Form von *Sterndiagrammen* (siehe S. 121), die, im regelmäßigen Turnus durchgeführt, veranschaulichen, was bereits alles im Bereich von IKÖ getan wurde. Für Sichtbarkeit nach innen wie außen sorgen auch Pressemitteilungen, Jahresberichte oder Veröffentlichungen. Am eindrücklichsten wird IKÖ erfahrbar durch die Gestaltung von Räumlichkeiten oder Elementen der Außendarstellung, die sich oft mit relativ einfachen Mitteln umsetzen lassen. Es macht einen Unterschied (für das Selbstverständnis der Organisation wie für die Nutzer_innen), wenn beim Betreten des Jugendamtes mehrsprachige Beschilderungen oder Piktogramme den/die Besucher_in leiten, wenn Eingangs- und Aufenthaltsbereiche freundlich und ansprechend gestaltet sind. Interkulturelle Öffnung zeigt sich auch in einem barrierearmen Internetauftritt, in einer sorgfältigen Auswahl des verwendeten Bildmaterials, das die Vielfalt der Leistungsberechtigten spiegelt oder in einem Logo, das Diversity aufgreift.

Was einen gelingenden Prozess ausmacht und woran sich Teilerfolge messen lassen, sollte vor allem unter der Fragestellung betrachtet werden, ob Jugendämter sich durch die Veränderungsprozesse zu einer lernenden Organisation entwickeln. Nicht erfüllte (Zwischen-)Ziele müssen kein Indiz für ein Nicht-Gelingen des Prozesses sein, sondern sie können auch wertvolle Hinweise liefern, um Voraussetzungen zu hinterfragen und Stellschrauben anzupassen.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Aikins, Joshua Kwesi; Bartsch, Samera; Gyamerah, Daniel; Wagner, Lucienne (2018): Diversität in öffentlichen Einrichtungen. Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten in der Praxis – Ergebnisse einer Piloterhebung unter Führungskräften der Berliner Verwaltung und landeseigenen Unternehmen. Berlin: Vielfalt entscheidet – Diversity in Leadership, Citizens For Europe. http://t1p.de/z9do

Ahyoud, Nasiha; Aikins, Joshua Kwesi; Bartsch, Samera; Bechert, Naomi; Gyamerah, Daniel; Wagner, Lucienne (2018): Wer nicht gezählt wird, zählt nicht. Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten in der Einwanderungsgesellschaft – eine anwendungsorientierte Einführung. Berlin: Citizens For Europe, Vielfalt entscheidet – Diversity in Leadership. http://t1p.de/udfj

Altan, Melahat; Foitzik, Andreas; Goltz, Jutta (2009): Eine Frage der Haltung: Eltern(bildungs)arbeit in der Migrationsgesellschaft. Eine praxisorientierte Reflexionshilfe. Stuttgart: Aktion Jugendschutz, Landesarbeitsstelle Baden-Württemberg.

Amann, Marc; Berner, Mathias; Höhner, Ronald; Nadolny, Stefan (Hg.) (2013): Netzwerken. Bildungsmaterialien Nr. 1. Berlin: Rosa-Luxemburg-Stiftung. http://t1p.de/cohg

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2018, 11. Auflage): Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG). http://t1p.de/mmom

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2010): Positive Maßnahmen zur Verhinderung oder zum Ausgleich bestehender Nachteile im Sinne des § 5 AGG. http://t1p.de/tsqt

Antidiskriminierungsstelle des Bundes/Offensive diskriminierungsfreie Gesellschaft (Hg.) (2011): Leitfaden Medien und Öffentlichkeitsarbeit. Berlin: Antidiskriminierungsstelle des Bundes. http://t1p.de/lvhx

Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe (Hg.) (2011): Interkulturalität und Fachlichkeit. Herausforderungen für die Kinder- und Jugendhilfe. Diskussionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe. Berlin. http://t1p.de/xr2d

Arbeitsgruppe „Interkulturelle Öffnung in der Personalentwicklung“ (Hg.) (2010): Vielfalt? Bitteschön. Handlungsempfehlungen für Interkulturelle Öffnung in der Personalentwicklung. Düsseldorf: Pro Qualifizierung. http://t1p.de/xr2d

Alte Feuerwache e.V., Jugendbildungsstätte Kaubstraße (Hg.) (2012): Methodenhandbuch zum Thema Antiziganismus für die schulische und außerschulische Bildungsarbeit, Münster: Unrast.

Auernheimer, Georg (1999): Einführung in die interkulturelle Pädagogik. Darmstadt: Wissen, Bildung, Gemeinschaft.

Barskanmaz, Cengiz (2009a): Das Kopftuch als das Andere: Eine notwendige postkoloniale Kritik des deutschen Rechtsdiskurses. In: Berghahn, Sabine; Rostock, Petra (Hg.): Der Stoff, aus dem Konflikte sind. Debatten um das Kopftuch in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Bielefeld: transcript, S. 361-392.

Barskanmaz, Cengiz (2009b): Intersektionalität und das Antidiskriminierungsrecht. In: GLADT e. V. (Hg.). Tagungsdokumentation. Mehrfachzugehörigkeit und Mehrfachdiskriminierung, eine Veranstaltung im Rahmen der Reihe CrossKultur, zwischen dem Internationalen Tag der Toleranz (16. November) und dem Internationalen Tag der Migrant_innen (18. Dezember). Berlin. http://t1p.de/zi6y

Benbrahim, Karima (Hg.) (2012): Diversität bewusst wahrnehmen und mitdenken, aber wie? Düsseldorf: Informations- und Dokumentationszentrums für Antirassismusarbeit e. V.. http://t1p.de/rw9k

Berry, Len; Parasuraman; Zeithaml, Valerie (1985): A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. In: The Journal of Marketing 49 (4), S. 41-50.

Blesinger, Berit (2014): Inklusion und berufliche Teilhabe kooperativ gestalten! Leitlinien und Handlungsansätze zur Organisationsentwicklung für Leitungs- und Fachkräfte. Hamburg: Bundesarbeitsgemeinschaft für Unterstützte Beschäftigung e. V.. http://t1p.de/l7bz

Breiter, Anke; Storch, Johannes; Storch, Maja (2017). Das Zürcher Ressourcen Modell. In: OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management Nr. 4, S. 91-97. http://t1p.de/v4be

Buhmann, Detlef (2010): Change Management in der öffentlichen Verwaltung. Eine Perspektive. http://t1p.de/yiyw

Buhren, Claus G.; Rolff, Hans-Günter (Hg.) (2012): Handbuch Schulentwicklung und Schulentwicklungsberatung. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Bundesjugendkuratorium (Hg.) (2012): Inklusion: Eine Herausforderung auch für die Kinder- und Jugendhilfe. München. http://t1p.de/p3i6

Bundesministerium des Innern (Hg.) (2009): Change Management. Anwendungshilfe zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung. http://t1p.de/pr3r

Bundesministerium des Innern/Bundesverwaltungsamt (Hg.) (2018): Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung. PDF-Arbeitsversion. Berlin und Köln. http://t1p.de/kqb1

Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2014): Kinder- und Jugendhilfe. Achtes Buch Sozialgesetzbuch. http://t1p.de/iyp5

Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2013): 14. Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. http://t1p.de/33wz

Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.) (o. J.): Methodenkoffer. Überraschungssack, Kramsack, Grabbelsack. Methodendatenbank. http://t1p.de/fed7

Bundeszentrale für politische Bildung (Hg) (2002): Aktuelle und bewährte Konzepte zur Gestaltung und Moderation von Großgruppenveranstaltungen. Ein Wegweiser. Entwurf September 2002/2. Fassung. http://t1p.de/ndc6

Bundschuh, Stephan; Jagusch, Birgit (Hg.) (2009): Antirassismus und Social Justice. Materialien für Trainings mit Jugendlichen. Düsseldorf: Informations- und Dokumentationszentrums für Antirassismusarbeit e. V.. http://t1p.de/uqgo

Busche, Mart (2016): Warum linke Bildungsarbeit intersektional sein sollte. In: De Coster, Claudia; Prenzel, Niklas; Zirkelbach, Nora (Hg.): Intersektionalität. Wie umgehen mit sozialen Ungleichheiten in Bildungsprozessen? Bildungsmaterialien Nr. 4. Berlin: Rosa-Luxemburg-Stiftung, S. 8-11. http://t1p.de/u565

Cox, Taylor (1997): Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research Practice, San Francisco: Berrett-Koehler.

Czollek, Leah; Perko, Gudrun (2007): Diversity (Cultural) Managing und interkulturelle Öffnung. Dokumentation der zweiteiligen Veranstaltung „Diversity (Cultural) Managing und Interkulturelle Öffnung“ Fachseminar vom 04. Dezember 2006 und Social-Justice Training vom 27.und 28. Februar 2007. Kiel: Flüchtlingsrat Schleswig-Holstein e. V.. http://t1p.de/3q9f

De Coster, Claudia; Höhner, Ronald; Lehnhof, Julia (Hg.) (2016): Bildungsprozesse. Bildungsmaterialien Nr. 3. Berlin: Rosa-Luxemburg-Stiftung. http://t1p.de/qewa

Degner, Juliane; Meiser, Thorsten und Rothermund, Klaus (2009): Kognitive und sozial-kognitive Determinanten. Stereotype und Vorurteile. In: Beelmann, Andreas und Jonas, Kai J. (Hg.): Diskriminierung und Toleranz: Aktuelle Forschung für Politik und Praxis, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 75-93.

Deutsche Bundesregierung (Hg.) (2007). Der Nationale Integrationsplan. Neue Wege – neue Chancen. Berlin: Presse- und Informationsamt der Bundesregierung. http://t1p.de/oia2

Deutscher Bundestag (19.02.2018): Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage des Abgeordneten Martin Hess und der Fraktion der AfD (Drucksache 19/606. Mitwirkung der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration an der interkulturellen Öffnung der Polizei für Personen mit Migrationshintergrund).
Drucksache 19/817. http://t1p.de/vckz

Deutscher Bundestag. Kommission zur Wahrnehmung der Belange der Kinder (14.07.2017): Stellungnahme der Kinderkommission des Deutschen Bundestages zur aktuellen Situation der Kinder- und Jugendhilfe. Drucksache 18/23. http://t1p.de/s2zi

DGB-Bildungswerk Thüringen e. V. (Hg.) (2005): Wie im richtigen Leben. In: Baustein zur nicht-rassistischen Bildungsarbeit, S. 61-64. http://t1p.de/e5g1

Das Diversity-Netzwerk der kommunal- und Landesverwaltungen (Hg.) (2017): Vielfalt fördern und stärken – Diskriminierung bekämpfen. http://t1p.de/0214

Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (2014).
Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt am Main: Campus.

Dzajic-Weber, Azra; Körner, Kristin; Raschke, Christian (2015): Interkulturelle kompetente Führung. Berliner Hefte für interkulturelle Verwaltungspraxis. Berlin: Die Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration. http://t1p.de/3zwg

End, Markus (2014). Grundmechanismen von Ressentiments und Vorurteilen. In: Alte Feuerwache e. V., Jugendbildungsstätte Kaubstraße (Hg.): Methodenhandbuch zum Thema Antiziganismus. Für die schulische und außerschulische Bildungsarbeit. Münster: Unrast, S. 24-29.

End, Markus; Schmidt, Elisa (2014): Diskriminierungsformen. In: Alte Feuerwache e. V., Jugendbildungsstätte Kaubstraße (Hg.): Methodenhandbuch zum Thema Antiziganismus. Für die schulische und außerschulische Bildungsarbeit. Münster: Unrast, Handzettel Nr. 15.

Engelmann, Tobias; Merten, Thomas; Bowry, Jaya (2014): Handbuch. Instrumentenkasten zur Führung, Management und Steuerung für die strategische Allianz Demografiemanagement, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz am Beispiel des Wirtschaftsraums Augsburg A3. Augsburg: ADMIRe-PAPER 2.2. http://t1p.de/qmh0

Europahaus Aurich/Anti-Bias-Werkstatt (Hg.) (2007): Power Flower. In: Methodenbox Demokratie-Lernen und Anti-Bias-Arbeit. Aurich: Europahaus Aurich.

Fachstelle für Internationale Jugendarbeit der Bundesrepublik Deutschland e. V. (Hg.) (2009): Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Rahmenbedingungen, Strukturen, Aufgaben und Ziele. http://t1p.de/25iy

Foitzik, Andreas (2008): „Vergiss..., vergiss nie, ...“ Jugendhilfe im Einwanderungsland – ein Handbuch. Stuttgart: Diakonisches Werk Württemberg.

Foitzik, Andreas (2009): Gedanken über den Umgang mit ‚den Anderen’ in der Pädagogik.
In: Forum Erwachsenenbildung (2009) 2, S. 35-38.

Führmann, Ulrike; Schmidbauer, Klaus (2008): Wie kommt System in die interne Kommunikation? Ein Wegweiser für die Praxis. Berlin: Talpa-Verlag. http://t1p.de/kt7t

Gaitanides, Stefan (2018): Soziale Arbeit in der Einwanderungsgesellschaft – ihr (möglicher) Beitrag zu Integration und Partizipation. In: Gesemann, Frank; Roth, Roland (Hg.). Handbuch Lokale Integrationspolitik. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 261-291.

Gaitanides, Stefan (2014): Interkulturelle Öffnung - eine Querschnittsaufgabe der Kinder- und Jugendhilfe.
In: Interkulturelle Öffnung im Kinderschutz. Dokumentation der Fachtagung vom 6. Juni 2013 in Potsdam.
Berlin: LebensWelt, S. 17-36. http://t1p.de/98br

Gellert, Manfred; Nowak, Claus (2010):
Teamarbeit – Teamentwicklung – Teamberatung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams. Meezen: Limmer Verlag.

Georgi, Viola (2015): Anmerkungen zu aktuellen Debatten in der deutschen Migrationsgesellschaft. Integration, Diversity, Inklusion. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung Nr. 2, S. 25-27. http://t1p.de/pony

GIZ GmbH (Hg.) (2015): Kooperationsmanagement in der Praxis. Gesellschaftliche Veränderungen gestalten mit Capacity WORKS. Wiesbaden: Springer Gabler.

Gleichstellungsbeauftragte der Universität zu Köln (Hg.) (2017): ÜberzeuGENDERe Sprache. Leitfaden für eine geschlechtersensible und inklusive Sprache. http://t1p.de/cotj

Gomolla, Mechthild; Radtke, Frank-Olaf (2002): Institutionelle Diskriminierung. Die Herstellung ethnischer Differenz in der Schule. Leverkusen: Leske und Budrich.

Gutmann, Amy (1995): Das Problem des Multikulturalismus in der politischen Ethik. In: Deutsche Zeitschrift für Philosophie 43/2 , S. 273-305.

Häfele, Walter (Hg.) (2009): OE-Prozesse initiieren und gestalten. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen. Bern et al.: Haupt Verlag.

Handschuck, Sabine (2008): Interkulturelle Qualitätsentwicklung im Sozialraum 2. Konzeptevaluation eines Modellprojektes zur interkulturellen Orientierung und Öffnung von sozialen Einrichtungen. Augsburg: ZIEL-Verlag.

Handschuck, Sabine; Schröer, Hubertus (2012): Interkulturelle Orientierung und Öffnung. Theoretische Grundlagen und 50 Aktivitäten zur Umsetzung. Augsburg: ZIEL-Verlag.

Handschuck, Sabine; Schröer, Hubertus (2002): Interkulturelle Orientierung und Öffnung von Organisationen. Strategische Ansätze und Beispiele der Umsetzung. http://t1p.de/oqyz

Hansen, Klaus P. (2009): Kultur, Kollektiv, Nation. Passau: Stutz Verlag.

Hausendorf, Heiko (2000): Zugehörigkeit durch Sprache. Eine linguistische Studie am Beispiel der deutschen Wiedervereinigung. Tübingen: Niemeyer.

Holz, Klaus (2001): Nationaler Antisemitismus. Wissenssoziologie einer Weltanschauung. Hamburg: Hamburger Edition.

Horniak, Günter; Cimzar, Mathias (2012): Vielfalt bringt's! Diversity Management für Kleinunternehmen. Wien: Facultas.

Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e. V. (Hg.) (o. J.): Kernbefunde aus dem Projekt „Migrationssensibler Kinderschutz". http://t1p.de/94ug

IQ Consult, AG Organisationsentwicklung des Facharbeitskreises Interkulturelle Öffnung. (Hg.) (2011): Denkanstöße. Organisationsentwicklung und interkulturelle Qualifizierung. Düsseldorf: Pro Qualifizierung. http://t1p.de/z61m

Jäger, Kathleen (2013): Diversity-Kompetenz: Eine Schlüsselqualifikation für Rechtsreferendarinnen und Rechtsreferendare. Berlin: Deutsches Institut für Menschenrechte e. V.. http://t1p.de/z1h1

Jagusch, Birgit; Sievers, Britta; Teupe, Ursula (Hg.) (2012): Migrationssensibler Kinderschutz. Ein Werkbuch. Frankfurt am Main: Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen e. V..

Jetzke, Tobias (2015): Zukunftsforschung und Organisationskultur – Organisationskulturelle Zukunftskonzepte als Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen. In: Zeitschrift für Zukunftsforschung Jg. 4/ Ausgabe 1, S. 32-55. http://t1p.de/mnx4

Kalpaka, Annita; Mecheril, Paul (2010): Interkulturell. Von spezifisch kulturalistischen Ansätzen zu allgemein reflexiven Perspektiven. In: Paul Mecheril et al. (Hg.): Migrationspädagogik. Weinheim: Beltz, S. 77-98.

Kessl, Fabian; Plößer, Melanie (Hg.) (2010): Differenzierung, Normalisierung, Andersheit. Soziale Arbeit als Arbeit mit den Anderen. Wiesbaden: Springer Verlag für Sozialwissenschaften.

Kilomba, Grada (2008): Plantation memories. Episodes of Everyday Racism. Münster: Unrast.

Kolle, Götz (2018): Kulturshaker. http://t1p.de/4xvi

Krause, Daniela; Küpper, Beate; Zick, Andreas (2016): Gespaltene Mitte – Feindselige Zustände. Rechtsextreme Einstellungen in Deutschland 2016. Bonn: Dietz Verlag. http://t1p.de/o1hc

Kunz, Thomas; Puhl, Ria (Hg.) (2011): Arbeitsfeld Interkulturalität. Grundlagen, Methoden und Praxisansätze der sozialen Arbeit in der Zuwanderungsgesellschaft. Weinheim: Juventa Verlag.

Kurz, Bettina; Kubek Doreen (2017): Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. Berlin: PHINEO gAG. http://t1p.de/yesk

Landes, Miriam; Steiner, Eberhard (2014): Psychologische Auswirkungen von Change Prozessen. Widerstände, Emotionen, Veränderungsbereitschaft und Implikationen für Führungskräfte. Wiesbaden: Springer Verlag für Sozialwissenschaften.

Lebenswelt gGmbH (Hg.) (2012): PerspektivenVielfalt. Eine Evaluation der interkulturellen Familienhilfe des freien Trägers LebensWelt. Berlin.

Lebenswelt gGmbH (Hg.) (2016): Würdigung der interkulturellen Jugendhilfe. Ein Plädoyer für Salutogenese und Achtsamkeit. Berlin.

Loden, Marylin; Rosener, Judy (1991): Workforce America: Managing Employee Diversity as a Vital Resource. Burr Ridge: Irwin Professional.

Lüttringhaus, Maria; Richers, Hille (2012): Handbuch Aktivierende Befragung. Konzepte, Erfahrungen, Tipps für die Praxis. Arbeitshilfen für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen 29. Bonn: Verlag Stiftung Mitarbeit.

Machate, Alexander (2006): Zukunftsgestaltung durch Roadmapping. Vorgehensweise und Methodeneinsatz für eine zielorientierte Erstellung und Visualisierung von Roadmaps. [Dissertation, TU-München] http://t1p.de/gt7s

Magistrat der Stadt Wien, MA 17 Integration und Diversität (Hg.) (2012): Diversity Check. Leitfaden zur Implementierung des integrationsorientierten Diversitätsmanagement in der Wiener Stadtverwaltung. http://t1p.de/6kzq

Maleh, Carole (2001): Appreciative Inquiry. Bestehende Potenziale freilegen und für die Organisation nutzbar machen. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 01, Seite 32-41. http://t1p.de/dmex

Meade, Philip (2018): Felder der Beteiligung. 25 selbstreflexive Fragen für Mitarbeiter*innen von Jugendhilfeeinrichtungen. Berlin: Kompaxx e. V..

Mecheril, Paul (2004): Einführung in die Migrationspädagogik. Weinheim: Beltz.

Mecheril, Paul; Castro Varela; Mario do Mar; Inci, Dirim; Kalpaka, Annita; Melter, Claus (Hg.) (2010): Migrationspädagogik. Weinheim: Beltz.

Merchel, Joachim (2017): „Gute Fachkräfte" – ein zentraler Qualitätsfaktor im ASD. Wie gewinnt man sie und wie hält man sie? Vortrag bei der Jahrestagung ASD-Leitungen des KVJS am 6.04.2017 in Gültstein. http://t1p.de/zxdi

Merten, Klaus (2013): Konzeption von Kommunikation. Wiesbaden: Springer Verlag für Sozialwissenschaften.

Merx, Andreas (2013): Diversity - Umsetzung oder Proklamation? In: Migration und Soziale Arbeit, Ausgabe 3, S. 236-242. Weinheim: Beltz Juventa.

Moos, Marion (2016). Beschwerde und Beteiligung in den Hilfen zur Erziehung. Mainz: Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz.

Moos, Marion; Schmutz, Elisabeth (2012): Praxishandbuch Zusammenarbeit mit Eltern in der Heimerziehung. Ergebnisse des Projektes „Heimerziehung als familienunterstützende Hilfe". Mainz: Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz.

Neue deutsche Medienmacher e. V. (2016): Glossar der Neuen deutschen Medienmacher. Formulierungshilfen für die Berichterstattung im Einwanderungsland. Berlin: Informations und Dokumentationszentrum für Antirassismusarbeit e. V.. http://t1p.de/uomd

Panesar, Rita (2017): Wie interkulturelle Öffnung gelingt. Leitfaden für Vereine und gemeinnützige Organisationen. Essen: ZiviZ gGmbH. http://t1p.de/qtoy

Peterz, Dorothée (2015): Interkulturelle Öffnung und Organisationsentwicklung in der öffentlichen Verwaltung. [Masterarbeit, Alice Salomon Hochschule Berlin] http://t1p.de/lrom

Raab, Heike (2015): Das Geschlecht der Inklusion: Zum Umgang mit Vielfalt und Unterschieden in den Disability Studies. Vortrag am 20.10.2015 im Rahmen der Ringvorlesung „Behinderung ohne Behinderte?! Perspektiven der Disability Studies". http://t1p.de/eefv

Rathje, Stefanie (2009). Der Kulturbegriff. Ein anwendungsorientierter Vorschlag zur Generalüberholung. In: Moosmüller, Alois (Hg.): Konzepte kultureller Differenz. Münchener Beiträge zur interkulturellen Kommunikation. München: Waxmann Verlag. http://t1p.de/ozii

Rauschenbach, Thomas (Hg.) (2017): Empirische Befunde zur Kinder- und Jugendhilfe. Analysen zum Leitthema des 16. Deutschen Kinder- und Jugendhilfetages 2017. Dortmund: Eigenverlag Forschungsverbund DJI/TU Dortmund an der Fakultät 12 der Technischen Universität Dortmund. http://t1p.de/udwj

Regionale Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie (RAA) e.V. (Hg.) (2017): Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung. Grundsätze und Qualitätskriterien. Ein Handlungsansatz der RAA Berlin. http://t1p.de/zbzk

Reindlmeier, Karin (2010): Create Your Space. Impulse für eine diversitätsbewusste internationale Jugendarbeit. Eine Handreichung für Teamer/innen der internationalen Jugendarbeit. http://t1p.de/qahg

Reinecke, Meike; von Bernstorff, Christiane (2012): Interkulturelle Kompetenz als Fachkompetenz. Empfehlungen zur Weiterentwicklung von Anforderungsprofilen. Berlin: Berliner Hefte zur interkulturellen Verwaltungspraxis. http://t1p.de/n1co

Reinecke, Meike; von Bernstorff, Christiane (2011): Interkulturelle Organisationsentwicklung. Ein Leitfaden für Führungskräfte. Berlin: Berliner Hefte zur interkulturellen Verwaltungspraxis. http://t1p.de/cn18

Reinecke, Meike; Pahlke, Jette (2011): Interkulturelle Personalentwicklung. Anforderungsprofile, Auswahlverfahren, Fortbildungen. Berlin: Berliner Hefte zur interkulturellen Verwaltungspraxis. http://t1p.de/mylj

Rieken, Ingrid; Wiede, Christiane (2008): Genderorientierung in der Jugendhilfeplanung und Jugendpflege. Eine Handreichung nicht nur für Fachkräfte der Kinder- und Jugendhilfe. Hannover: Vernetzungsstelle für Gleichberechtigung, Frauenbeauftragte und Gleichstellungsbeauftragte, Frauenstiftung e.V.. http://t1p.de/39om

Rommelspacher, Birgit (2009): Was ist eigentlich Rassismus? In: Melter, Claus; Mecheril, Paul (Hg.): Rassismuskritik 1: Rassismustheorie und -forschung. Schwalbach am Taunus: Wochenschau Verlag.

Roth, Stephan (2000). Emotionen im Visier: Neue Wege des Change Managements. In: OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management Nr. 2, S. 14-21.

Sächsisches Staatsministerium des Innern, Referat 63 E-Government-Projekte, elektronische Vorgangsbearbeitung, Prozessmanagement, Bürgerservices (Hg.) (2015): Handbuch Prozessmanagement. Version 3.0. http://t1p.de/vhba

Schäfer, Frank (2011): Kommunales Change Management. Strategien für Reformen im Öffentlichen Dienst. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Schäfer, Frank; Raumann, Markus (2009): Change Management im öffentlichen Dienst. Führung im Wandel – Die Rolle von Führung bei Veränderungsprozessen. In: OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management Nr. 2, S. 32-40.

Schäfer, Maria (2018): Jugendhilfe braucht mehr öffentliche Wahrnehmung und größere Wertschätzung. In: GEW-Zeitung Nr. 1. http://t1p.de/qxdf

Scherr, Albert; El-Mafaalani, Aladin; Yüksel, Gökcen (Hg.) (2017): Handbuch Diskriminierung. Wiesbaden: Springer Verlag für Sozialwissenschaften.

Schiersmann, Christiane; Thiel, Heinz-Ulrich (2014): Organisationsentwicklung. Wiesbaden: Springer Verlag für Sozialwissenschaften.

Schneider, Norbert (2015): Vielfalt der Familie. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung. http://t1p.de/uzqv

Schreyögg, Astrid (2010): Supervision. Ein integratives Modell. Wiesbaden: Springer Verlag für Sozialwissenschaften.

Schröer, Hubertus (2015):
Diversity und interkulturelle Öffnung. In: Sozialmagazin Nr. 10, S. 30-37. http://t1p.de/86lj

Schröer, Hubertus (2007a):
Interkulturelle Öffnung und Diversity Management. Expertise erstellt im Auftrag von anakonde GbR. http://t1p.de/iw9e

Schröer, Hubertus (2007b). Interkulturelle Orientierung und Öffnung: ein neues Paradigma für die Soziale Arbeit.
In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit Nr. 3, S. 80-91. http://t1p.de/zwty

Schröer, Hubertus (2005): Interkulturelle Orientierung und Öffnung der Hilfen zur Erziehung. In: Forum Erziehungshilfen Nr. 1, S. 14-19. http://t1p.de/z4t3

Schrödter, Mark; Ziegler, Holger (2007): Was wirkt in der Kinder- und Jugendhilfe? Internationaler Überblick und Entwurf eines Indikatorensystems von Verwirklichungschancen.In: Wirkungsorientierte Jugendhilfe Band 2. http://t1p.de/9m2y

Schmidt, Elisa; Wylezol Roland (2014): Methodenbeschreibung Pimp your Identity. In: Alte Feuerwache e. V., Jugendbildungsstätte Kaubstraße (Hg.): Methodenhandbuch zum Thema Antiziganismus. Für die schulische und außerschulische Bildungsarbeit. Münster: Unrast, S. 104-107.

Schulz von Thun, Friedemann; Kumbier, Dagmar (Hg.) (2016): Impulse für Führung und Training. Kommunikationspsychologische Miniaturen 2. Reinbek: Rowohlt Verlag.

Seifert, Nicole (2012). Veränderungskompetenz.
In: Handbuch Personalentwicklung. http://t1p.de/wnxx

Senat von Berlin (15.12.2010): Gesetz zur Regelung von Partizipation und Integration in Berlin (PartIntG). http://t1p.de/roax

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin (Hg.) (2012): Handbuch zur Partizipation. Berlin: Kulturbuch-Verlag. http://t1p.de/qwf2

Sow, Noah (2016): Adressierte und ‚Andere'. Unterschwellig ausgrenzende Kommunikationsmuster in 'gut gemeinten' Projekten, anhand von Beispielen aus Medien und Einrichtungen. In: Dokumentation des Fachtages „Haltung. Perspektive. Begegnung" am 07.03.2016. http://t1p.de/2mg2

Starrmann, Nicole (2014): Die systemische Intervention im Rahmen der Organisationsentwicklung. [Masterarbeit, FOM Hochschule für Ökonomie und Management, Essen] http://t1p.de/vwsg

Staub-Bernasconi, Silvia (2004). Was Not tut und nottut – Experimente in kultureller Übersetzung.
In: Olympe – Feministische Arbeitshefte zur Politik Nr. 20, S. 162-168.

Stelle für interkulturelle Arbeit der Landeshauptstadt München (Hg.) (2011): Interkultureller Integrationsbericht.
München lebt Vielfalt. http://t1p.de/tn6r

Thole, Werner (Hg.).
Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch.
Wiesbaden: Springer Verlag für Sozialwissenschaften.

Ulrich, Susanne (1997): Miteinander – Erfahrungen mit Betzavta. Ein Praxishandbuch auf der Grundlage des Werks „Miteinander" von Uki Maroshek-Klarman, Adam Institut, Jerusalem. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Universität zu Köln/Rech, Kersten (Hg.) (2007).
Placemat-Methode. In: Methodenpool.
Köln: Universität zu Köln http://t1p.de/8f61

Vanderheiden, Elisabeth; Mayer, Claude-Hélène (2014): Handbuch Interkulturelle Öffnung Grundlagen, Best Practice, Tools. Göttingen, Bristol: Vandenhoeck & Ruprecht Verlag.

Vereinte Nationen. Ausschuss für die Rechte des Kindes (01.07.2009). Allgemeine Bemerkung Nr. 12. Das Recht des Kindes, gehört zu werden. Aktenzeichen CRC/C/GC/12.
http://t1p.de/ezio

Vereinte Nationen. Generalversammlung (13.12.2006):
Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen. Resolution 61/106. In: Bundesgesetzblatt (BGBL) 2008 II, S. 1419. http://t1p.de/gya1

Vereinte Nationen. Generalversammlung (20.11.1989):
Übereinkommen über die Rechte des Kindes. Resolution 44/25.
http://t1p.de/oh4h

Vereinte Nationen. Generalversammlung (21.12.1965):
Internationales Übereinkommen zur Beseitigung
jeder Form von Rassendiskriminierung. Resolution 2106A (XX).
http://t1p.de/lubz

Vereinte Nationen. Generalversammlung (10.12.1948):
Allgemeine Erklärung der Menschenrechte. Resolution 217 (III).
http://t1p.de/kw7x

Voglmayr, Irmtraud (2010):
Leitfaden für diskriminierungsfreie Sprache, Handlungen, Bilddarstellungen. Wien: Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz. http://t1p.de/g7kj

Wierlacher, Alois (2003):
Kulturthema Fremdheit. Leitbegriffe und Problemfelder kulturwissenschaftlicher Fremdheitsforschung.
Bayreuth: Iudicium Verlag.

Wirrwitz, Christian (2018):
Arbeitsblatt Prioritäten setzen [unveröffentlichtes Material].

Zadfar, Susann (2016):
Diversity-Kompetenz als Element beraterischer Professionalität im Einzelcoaching von Führungskräften.
[Dissertation, Universität Hamburg] http://t1p.de/8y7e

Wir über uns

Das *Bildungsteam Berlin-Brandenburg e. V.* entwickelt seit 20 Jahren Konzepte, Methoden und pädagogische Materialien für die Bildungsarbeit mit bildungsbenachteiligten Jugendlichen in Schule und Ausbildung. Das Bildungsteam konzipiert, plant und realisiert Bildungsprojekte und Fortbildungen für pädagogische und Verwaltungsfachkräfte zum Thema *Diversity* und *Inklusion*. Weitere Schwerpunkte bilden die Bereiche *Geschlechterverhältnisse*, *Sexualität*, *Rassismus*, *Diskriminierung*, *Empowerment*, *Demokratie* und *Menschenrechte* sowie *Antisemitismus*.
Im Bildungsteam arbeiten erfahrene Trainer_innen und Prozessbegleiter_innen in vielfältig zusammengesetzten Teams zusammen. Das Angebot richtet sich an Schulen, Vereine, Bildungsträger und Verwaltungen. Organisationen sowie freie und öffentliche Träger der Jugendhilfe werden bei der diversitätsorientierten Interkulturellen Öffnung, auf dem Weg zur inklusiven Organisation fachlich unterstützt und prozessorientiert begleitet. Das *Bildungsteam Berlin-Brandenburg e. V.* ist ein Träger der außerschulischen Jugend- und Erwachsenenbildung, anerkannter Träger der freien Jugendhilfe, Mitglied im *Paritätischen Wohlfahrtsverband Landesverband Berlin e. V.* und Mitglied im *Dachverband der Landesarbeitsgemeinschaft für politisch-kulturelle Bildung in Brandenburg e. V.* (LAG).
Kontakt: buero@bildungsteam.de

Elisa Schmidt (B.A. Soziale Arbeit; z. Zt. berufsbegleitendes Masterstudium *Soziale Arbeit als Menschenrechtsprofession*) arbeitet als freiberufliche Autorin (z. B. *Methodenhandbuch zum Thema Antiziganismus*), Referentin und Beraterin für Bildungs- und Veränderungsprozesse. Sie konzipiert und leitet seit 2003 bundesweit Fortbildungen und Seminare für Multiplikator_innen, Fachkräfte und Nutzer_innen der Jugendarbeit, u. a. zu den Themenschwerpunkten: *Antidiskriminierung*, *Antiziganismus*, *Diversity* und *Gewaltfreie Kommunikation*.
Kontakt: Schmidt.Elisa@posteo.de

Salka Wetzig (M.A. Soziale Anthropologie und Entwicklungssoziologie) forschte zu Veränderungsprozessen in den Bereichen Bildungspolitik und Entwicklungszusammenarbeit. Sie ist qualifizierte Change-Managerin und durch mehrjährige Arbeit im Stiftungssektor erfahren in der Evaluation von Projekten und der Beratung junger Menschen. Im Projekt *Unterstützung in Vielfalt* verantwortete sie die Öffentlichkeitsarbeit und Evaluation der IKÖ-Prozesse.
Kontakt: salka.wetzig@gmail.com

Iven Saadi (M.A. Politikwissenschaftler) ist Berater und Trainer (*artop*) mit den Schwerpunkten *professionelles Handeln* und *Organisationsentwicklung* im Kontext gesellschaftlicher Vielfalt und Diskriminierungsverhältnisse. Zudem lehrt er an Hochschulen mit den Schwerpunkten *Kindheit*, *Kinderrechte* und *Diversität*. Für das *Bildungsteam Berlin-Brandenburg e. V.* hatte er die Leitung des Projektes *Unterstützung in Vielfalt* inne und ab 2019 übernimmt er für *Dissens – Institut für Bildung und Forschung e.V.* die Leitung des Projektes *Interventionen für geschlechtliche und sexuelle Vielfalt*.
Kontakt: Iven.Saadi@posteo.de

Anja Eichhorn (B.A. Sozialarbeiterin/-pädagogin; Master of Social Work) hat 7,5 Jahre im *Allgemeinen Sozialen Dienst* eines Berliner Jugendamtes gearbeitet und war zuvor als Bezugsbetreuerin im Betreuten Einzelwohnen mit Mädchen und jungen Frauen tätig. Seit 2018 ist sie Referentin im *Bundesnetzwerk Ombudschaft in der Kinder- und Jugendhilfe*.
Kontakt: anja.eichhorn@ombudschaft-jugendhilfe.de

Vielfalt prägt unsere Gesellschaft. Pluralisierung, Individualisierung und Globalisierung sind keine neuen Phänomene, sie haben sich in den letzten Jahrzehnten aber derart intensiviert, dass Vielfalt sich heute komplexer gestaltet und als gesellschaftliche Tatsache nicht mehr leugnen lässt. Für die öffentliche Kinder- und Jugendhilfe gesellen sich infolge dieses gesellschaftlichen Wandels zu den bekannten Aufgaben neue (und neu erkannte) Herausforderungen. Ein nicht diskriminierender Umgang mit Diversität ist ein unabdingbares Qualitätsmerkmal professioneller Arbeit in einer immer vielfältiger werdenden Gesellschaft. Um diesen Anspruch einlösen zu können, brauchen Jugendämter einen umfassenden Veränderungsprozess. Erklärtes Ziel dieser Praxishandreichung ist es, Führungskräfte der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe dazu zu ermutigen, sich mit dem komplexen Organisationsentwicklungsprozess der diversitätsorientierten Öffnung auseinanderzusetzen sowie die gewonnenen methodischen und selbstreflexiven Erkenntnisse in ihrer Organisation umzusetzen. Auch möchte das Autor_innen-Team eine fundierte Auseinandersetzung mit dem Thema Diversity anstoßen wie auch den Selbstorganisationsprozess der Jugendämter unterstützen und bei der Koordination und Gestaltung der einzelnen Aktivitäten, Maßnahmen und Evaluationsprozesse sowie der selbstständigen Entwicklung von passgenauen Veränderungsstrategien hilfreich zur Seite stehen.

Entsprechend werden im ersten Teil dieser Praxishandreichung neben konzeptionellen Grundlagen der Interkulturellen Öffnung 16 Handlungsempfehlungen aufgeführt, die sich aus den praktischen Erfahrungswerten mit Prozessen der Interkulturellen Öffnung an Jugendämtern als Gelingensfaktoren erwiesen haben.

Der zweite Teil enthält 14 ‚Bausteine', die jeweils zentrale Aspekte der IKÖ-Prozessgestaltung beleuchten. Neben Ausführungen zu den theoretischen und konzeptionellen Grundlagen stellen sie mit fast 60 methodischen Anregungen eine konkrete Arbeitshilfe zur praktischen Prozessgestaltung dar. Von der anfänglichen Auswahl der Prozessbegleitung über beteiligungsorientierte Informationsveranstaltungen und Fortbildungsaktivitäten für Fach- und Führungskräfte zur Initiierung und Verstetigung der diversitätsorientierten Öffnung bis hin zu strategischen Überlegungen über Diversity-Verankerung im Jugendamt: Jeder Baustein vermittelt handlungsorientiert Informationen und Vorschläge für die Planung und Umsetzung der diversitätsorientierten Interkulturellen Öffnung.

ISBN: 978-3-00-060064-7