

Projekt Parität konkret - Interkulturelle Öffnung von Organisationen

# **VIELFALT (MIT)DENKEN**

Interkulturelle Öffnung  
und Diversitätsorientierung

EIN PRAXISLEITFADEN

Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Landesverband Sachsen e.V.

# Impressum

**Herausgeber:**

Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband  
Landesverband Sachsen e.V.  
Am Brauhaus 8, 01099 Dresden

V.i.S.d.P. Michael Richter, Landesgeschäftsführer Paritätischer Sachsen

**Redaktion:**

Nicole Börner, Hendrik Kreuzberg, Claudia Kühnel-Kalamorz

**Gestaltung:**

Layout: Babett Neßmann

Umschlaggestaltung und Illustrationen: Jens Rosemann, Kumpels & Friends | Animation

**Stand:**

Dezember 2017

Der Praxisleitfaden entstand innerhalb des Projektes „Parität konkret - Förderung der interkulturellen Öffnung von Organisationen“.

„Gefördert durch den Freistaat Sachsen im Rahmen des Landesprogramms Integrative Maßnahmen“

Die Inhalte und Grafiken sind urheberrechtlich geschützt. Die Vervielfältigung/ Nachdruck der vorliegenden Publikation ist nur mit Zustimmung des Herausgebers zulässig.

# Inhaltsverzeichnis

## Präambel

Worum geht es? - Interkulturelle Öffnung, Diversity Management und Diversitätsorientierung

Interkulturelle Öffnung und Diversitätsorientierung als Pflicht oder Kür? – Der gesetzliche Rahmen

## Organisationsentwicklung

1. Voraussetzungen für einen erfolgreichen Prozess
2. Ressourcen für den Prozess
3. Motivation und Mehrwert
4. Ablauf des Organisationsentwicklungsprozesses zur interkulturellen Öffnung
5. Der Prozess in einzelnen Elementen

## Literatur

## Arbeitsblätter

- Arbeitsblatt 1 Ziele und Werte
- Arbeitsblatt 2 Personalstruktur
- Arbeitsblatt 3 Arbeitsfelder: Angebote, Zielgruppen
- Arbeitsblatt 4 Personalgewinnung
- Arbeitsblatt 5 Personalentwicklung
- Arbeitsblatt 6 Teams
- Arbeitsblatt 7 Abschnitt Kommunikation
- Arbeitsblatt 8 Führung, Teilhabe, Partizipation und Inklusion
- Arbeitsblatt 9 Qualitätsentwicklung
- Arbeitsblatt 10 Einrichtungen und Dienstleistungen
- Arbeitsblatt 11 Öffentlichkeitsarbeit
- Arbeitsblatt 12 Austausch, Partnerschaften und Kooperationen

## Präambel

Toleranz, Offenheit und Vielfalt sind leitende Werte für den Paritätischen Sachsen und seine Mitglieder. Als Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege begleiten wir unsere Mitgliedsorganisationen, sich den stetig ändernden Herausforderungen der Sozialen und der Bildungsarbeit zu stellen. Gleichzeitig sind wir Mittler zur Politik und setzen uns dafür ein, dass unsere gemeinsamen Werte und die Erfordernisse unserer Mitglieder auch dort Gehör und Unterstützung finden.



Mit dem Projekt „Parität konkret – Förderung der interkulturellen Öffnung von Organisationen“ stellt sich der Verband den Wandlungsprozessen einer Einwanderungsgesellschaft.

Wie reagiere ich, wenn ich mein Gegenüber nicht verstehe? Was muss ich im Umgang mit Religionen beachten? Wie erreiche ich Zugewanderte für meine Angebote und was tun, wenn sie nicht kommen? Wo finde ich Fachkräfte mit Migrationshintergrund?

Das Projekt „Parität konkret – Förderung der interkulturellen Öffnung von Organisationen“ hilft, diese Fragen zu beantworten. Aber es bietet noch mehr: Informationen, Qualifikationen und Anregungen zur interkulturellen Öffnung.

So versteht sich auch dieser Leitfaden: als Hilfestellung, sich auf die Prozesse der interkulturellen und diversitätsorientierten Öffnung einzulassen und einzelne Schritte zu meistern.

Eine wichtige Botschaft vorab: Sie brauchen dazu keine erheblichen Ressourcen, vorrangig jedoch Motivation und Geduld - Geduld mit sich und ihren Mitmenschen. Der Weg lohnt sich, um Lösungen zu finden, Türen zu öffnen und Menschen zu verbinden.

Welche Aspekte sind zu beachten, damit der Gedanke von Vielfalt und interkultureller Öffnung in ihrer Organisation implementiert und gelebt werden kann? Im vorliegenden Praxisleitfaden steht die Organisationsentwicklung im Mittelpunkt. Er besteht aus einem allgemeinen Teil und praktischen Arbeitsblättern mit Anregungen und Impulsen.

Als lebendiges Instrument wird dieser Leitfaden als Beratungs- und Teamentwicklungsinstrument eingesetzt und stetig weiterentwickelt.

Viel Freude beim Lesen und Anwenden. Vielfalt ist stark.

Michael Richter  
Landesgeschäftsführer

# **Worum geht es? - Interkulturelle Öffnung, Diversity Management und Diversitätsorientierung**

# Worum geht es? - Interkulturelle Öffnung, Diversity Management und Diversitätsorientierung

Interkulturelle Öffnung und Diversität sind vielschichtige Begriffe, deren Geschichte und Bedeutung hier weitreichender diskutiert werden könnten. Im Rahmen dieses praxisorientierten Leitfadens wollen wir darauf verzichten und stattdessen beschreiben, was wir darunter verstehen und mit welchem Ziel der Leitfaden entwickelt wurde.

Er versteht sich als Anregung für die interkulturelle Öffnung und Diversitätsorientierung von Organisationen. Dabei werden Überlegungen der interkulturellen Öffnung, des Diversity Management und der „Diversitätsorientierten Organisationsentwicklung“ (Regionale Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie (RAA) e.V. 2017) einbezogen.

Grundannahmen des Projektes sind:

- Kultur ist die Gesamtheit aller Verhaltens- und Denkweisen eines Menschen.
- Sie ist geprägt durch Wissen, Erfahrungen und Sozialisation.
- Die Kulturen von Menschen ähnlicher Herkunft und ähnlicher Erfahrungswissenshorizonte gleichen sich oft.
- Dennoch ist Kultur nicht statisch, sondern ein dynamischer Prozess im Zusammenwirken mit anderen.
- Kultur entsteht im täglichen sozialen Handeln immer wieder neu, wandelt und verändert sich.
- In Gruppen herrscht damit stets kulturelle Vielfalt.

Worum geht es?

Unter „Menschen mit Migrationshintergrund“ versteht das Projekt:

- einen Begriff aus der Bevölkerungsstatistik mit folgender Definition „Zur Bevölkerung mit Migrationshintergrund zählen alle Personen, die die deutsche Staatsangehörigkeit nicht durch Geburt besitzen oder die mindestens ein Elternteil haben, auf das dies zutrifft. Im Einzelnen haben folgende Gruppen nach dieser Definition einen Migrationshintergrund: Ausländer, Eingebürgerte, (Spät-) Aussiedler und die Kinder dieser drei Gruppen.“ (Statistisches Bundesamt)
- eine Möglichkeit, Sachverhalte zu erläutern.
- die Verwendung eines Begriffs als wertschätzende und reflektierte Beschreibung, um Wege hin zu einer inklusiven und barrierearmen Gesellschaft für alle Menschen zu skizzieren.

Bezeichnungen für Personengruppen bergen immer die Gefahr, Menschen in Schubladen zu stecken. Für Erläuterungen braucht es dennoch Sprache. Die wertschätzende und reflektierte Haltung gilt für alle weiteren Begriffe dieses Leitfadens, die Personengruppen benennen.

Interkulturelle Öffnung ist:

- der gleichberechtigte Zugang zu allen Bereichen des öffentlichen Lebens, ungeachtet der kulturellen Kontexte der Menschen
- die gleichberechtigte Teilhabe aller auf allen Ebenen von Organisationen
- praktisches Gelingen der Einwanderungsgesellschaft
- kritischer Umgang mit Rassismus und Diskriminierung

Weitere Grundannahmen sind:

- Herkunft und kulturelle Aspekte beschreiben nur einen Teil menschlicher Vielfalt.
- Die Persönlichkeit eines Menschen setzt sich aus einer Vielzahl von Merkmalen zusammen, die ihn zu dem machen, der er ist. Dazu gehören z.B. Alter, Geschlechtsidentität, Religion und Weltanschauung, Familienstand, geistige und körperliche Fähigkeiten. (vgl. Regionale Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie (RAA) e.V. 2017, 4)

Diversity Management umfasst:

- „...die sechs Kerndimensionen Alter, Behinderung, Ethnizität/Herkunft, Geschlecht, Religion/Weltanschauung und sexuelle Orientierung.“ (Regionale Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie (RAA) e.V. 2017, 3)
- die Vermeidung von Diskriminierung und Ausgrenzung
- die Nutzenorientierung von Vielfalt in einer Organisation

„Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung“ ist: (Regionale Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie (RAA) e.V. 2017)

- ein „...ganzheitlicheres Verständnis von Vielfalt...“ (Regionale Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie (RAA) e.V. 2017, 3)
- eine „...umfassende und präventive Strategie, um Benachteiligungen in allen Bereichen von vornherein zu verhindern...“ (Regionale Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie (RAA) e.V. 2017, 3)

Worum geht es?



# **Interkulturelle Öffnung und Diversitätsorientierung als Pflicht oder Kür? - Der gesetzliche Rahmen**

# Interkulturelle Öffnung und Diversitätsorientierung als Pflicht oder Kür? – Der gesetzliche Rahmen

Interkulturelle Öffnung und Diversitätsorientierung sind Querschnittsthemen einer Organisation. Sie umfassen alle Bereiche und Aktivitäten, laufen damit aber auch Gefahr, als nicht so wichtig oder für die Organisationen wenig bedeutsam angesehen zu werden. Frei nach dem Motto „Wir haben doch keine Menschen mit Migrationshintergrund in unserer Organisation. Das ist nicht unser Thema.“

Ist diese Haltung nicht aber vielleicht gerade der Grund dafür, dass Menschen mit Migrationshintergrund keinen Zugang finden, Barrieren nicht erkannt und abgebaut werden?

Interkulturelle Öffnung und Diversitätsorientierung sind keine Kür sondern Pflicht jeder Organisation. Gleichbehandlung ist in verschiedenen europäischen und nationalen Gesetzen verankert.

Auszug aus dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) Abschnitt 1 Allgemeiner Teil und Abschnitt 2 Schutz der Beschäftigten vor Benachteiligung, Unterabschnitt 2, Organisationspflichten des Arbeitgebers, § 12:

„Ausfertigungsdatum: 14.08.2006, Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz vom 14. August 2006 (BGBl. I S. 1897), das zuletzt durch Artikel 8 des Gesetzes vom 3. April 2013 (BGBl. I S. 610) geändert worden ist“ (<https://www.gesetze-im-internet.de/agg/BJNR189710006.html#BJNR189710006BJNG000100000> letzter Abruf: 12.10.2017)

## „Abschnitt 1 Allgemeiner Teil

### § 1 Ziel des Gesetzes

Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.

## § 2 Anwendungsbereich

(1) Benachteiligungen aus einem in § 1 genannten Grund sind nach Maßgabe dieses Gesetzes unzulässig in Bezug auf:

1. die Bedingungen, einschließlich Auswahlkriterien und Einstellungsbedingungen, für den Zugang zu unselbstständiger und selbstständiger Erwerbstätigkeit, unabhängig von Tätigkeitsfeld und beruflicher Position, sowie für den beruflichen Aufstieg,
2. die Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen einschließlich Arbeitsentgelt und Entlassungsbedingungen, insbesondere in individual- und kollektivrechtlichen Vereinbarungen und Maßnahmen bei der Durchführung und Beendigung eines Beschäftigungsverhältnisses sowie beim beruflichen Aufstieg,
3. den Zugang zu allen Formen und allen Ebenen der Berufsberatung, der Berufsbildung einschließlich der Berufsausbildung, der beruflichen Weiterbildung und der Umschulung sowie der praktischen Berufserfahrung,
4. die Mitgliedschaft und Mitwirkung in einer Beschäftigten- oder Arbeitgebervereinigung oder einer Vereinigung, deren Mitglieder einer bestimmten Berufsgruppe angehören, einschließlich der Inanspruchnahme der Leistungen solcher Vereinigungen,
5. den Sozialschutz, einschließlich der sozialen Sicherheit und der Gesundheitsdienste,
6. die sozialen Vergünstigungen,
7. die Bildung,
8. den Zugang zu und die Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen, die der Öffentlichkeit zur Verfügung stehen, einschließlich von Wohnraum.

(2) Für Leistungen nach dem Sozialgesetzbuch gelten § 33c des Ersten Buches Sozialgesetzbuch und § 19a des Vierten Buches Sozialgesetzbuch. Für die betriebliche Altersvorsorge gilt das Betriebsrentengesetz.

(3) Die Geltung sonstiger Benachteiligungsverbote oder Gebote der Gleichbehandlung wird durch dieses Gesetz nicht berührt. Dies gilt auch für öffentlich-rechtliche Vorschriften, die dem Schutz bestimmter Personengruppen dienen.

(4) Für Kündigungen gelten ausschließlich die Bestimmungen zum allgemeinen und besonderen Kündigungsschutz.

...

## **Abschnitt 2**

### **Schutz der Beschäftigten vor Benachteiligung**

...

### **Unterabschnitt 2**

#### **Organisationspflichten des Arbeitgebers**

...

### **§ 12 Maßnahmen und Pflichten des Arbeitgebers**

(1) Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die erforderlichen Maßnahmen zum Schutz vor Benachteiligungen wegen eines in § 1 genannten Grundes zu treffen. Dieser Schutz umfasst auch vorbeugende Maßnahmen.

(2) Der Arbeitgeber soll in geeigneter Art und Weise, insbesondere im Rahmen der beruflichen Aus- und Fortbildung, auf die Unzulässigkeit solcher Benachteiligungen hinweisen und darauf hinwirken, dass diese unterbleiben. Hat der Arbeitgeber seine Beschäftigten in geeigneter Weise zum Zwecke der Verhinderung von Benachteiligung geschult, gilt dies als Erfüllung seiner Pflichten nach Absatz 1.

(3) Verstoßen Beschäftigte gegen das Benachteiligungsverbot des § 7 Abs. 1, so hat der Arbeitgeber die im Einzelfall geeigneten, erforderlichen und angemessenen Maßnahmen zur Unterbindung der Benachteiligung wie Abmahnung, Umsetzung, Versetzung oder Kündigung zu ergreifen.

(4) Werden Beschäftigte bei der Ausübung ihrer Tätigkeit durch Dritte nach § 7 Abs. 1 benachteiligt, so hat der Arbeitgeber die im Einzelfall geeigneten, erforderlichen und angemessenen Maßnahmen zum Schutz der Beschäftigten zu ergreifen.

(5) Dieses Gesetz und § 61b des Arbeitsgerichtsgesetzes sowie Informationen über die für die Behandlung von Beschwerden nach § 13 zuständigen Stellen sind im Betrieb oder in der Dienststelle bekannt zu machen. Die Bekanntmachung kann durch Aushang oder Auslegung an geeigneter Stelle oder den Einsatz der im Betrieb oder der Dienststelle üblichen Informations- und Kommunikationstechnik erfolgen.“

Darüber hinaus gibt es derzeit vier wichtige EU- Gleichbehandlungsrichtlinien. „Es handelt sich dabei keinesfalls lediglich um bürokratische Vorgaben aus Brüssel, sondern um Verpflichtungen, die sich auch bereits aus den Übereinkommen der Vereinten Nationen sowie der Europäischen Konvention für Menschenrechte ergeben und die dementsprechend im menschenrechtlichen Zusammenhang zu sehen sind.“ (Deutsches Institut für Menschenrechte e. V.: EU-Gleichbehandlungsrichtlinien)

- RICHTLINIE 2000/43/EG DES RATES vom 29. Juni 2000 zur Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der Rasse oder der ethnischen Herkunft
- RICHTLINIE 2000/78/EG DES RATES vom 27. November 2000 zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf
- RICHTLINIE 2006/54/EG DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 5. Juli 2006 zur Verwirklichung des Grundsatzes der Chancengleichheit und Gleichbehandlung von Männern und Frauen in Arbeits- und Beschäftigungsfragen (Neufassung)
- RICHTLINIE 2004/113/EG DES RATES vom 13. Dezember 2004 zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen beim Zugang zu und bei der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen

(vgl. Deutsches Institut für Menschenrechte e.V.: EU-Gleichbehandlungsrichtlinien)

Die einzelnen Richtlinien können hier

**<http://eur-lex.europa.eu/homepage.html?locale=de>**

recherchiert und nachgelesen werden.



# Organisationsentwicklung

1.	Voraussetzungen für einen erfolgreichen Prozess	Seite 1
	<u>Der Wille zur interkulturellen Öffnung</u>	Seite 1
	<u>Offene Grundhaltung aller Mitarbeiter(innen)</u>	Seite 2
2.	Ressourcen für den Prozess	Seite 3
	<u>Zeitbudget</u>	Seite 3
	<u>Finanzielles Budget</u>	Seite 4
3.	Motivation und Mehrwert	Seite 5
4.	Ablauf des Organisationsentwicklungsprozesses zur interkulturellen Öffnung	Seite 6
	<u>Individuelle Ebene aller Beteiligten</u>	Seite 6
	<u>Organisation von innen</u>	Seite 7
	<u>Organisation von außen</u>	Seite 8
5.	Der Prozess in einzelnen Elementen	Seite 10
	<u>Den Prozess anregen</u>	Seite 10
	<u>Den Prozess gestalten</u>	Seite 13
	○ Ziele und Werte	Seite 14
	○ Personalstruktur	Seite 16
	○ Arbeitsfelder: Angebote, Zielgruppen	Seite 18
	○ Personalgewinnung	Seite 20
	○ Personalentwicklung	Seite 26
	○ Teams	Seite 29
	○ Kommunikation	Seite 31
	○ Führung, Teilhabe, Partizipation und Inklusion	Seite 34
	○ Qualitätsentwicklung	Seite 37
	○ Einrichtungen und Dienstleistungen	Seite 39
	○ Öffentlichkeitsarbeit	Seite 42
	○ Austausch, Partnerschaften und Kooperationen	Seite 44

## Organisationsentwicklung

### 1. Voraussetzungen für einen erfolgreichen Prozess

#### Der Wille zur interkulturellen Öffnung

Entscheidend, um den Prozess in der Organisation zu beginnen, ist der gemeinsame Wille zur Veränderung.

Die Führungsebene einer Organisation trägt den Prozess, indem sie offen für die interkulturelle Öffnung in der Organisation eintritt und entsprechende Ressourcen zur Verfügung stellt.

Die Mitarbeiter(innen) sind motiviert, sich auf einen längeren Prozess einzulassen.

Die Leitungsebene und alle Mitarbeiter(innen) begreifen sich als Lernende im Prozess der interkulturellen Öffnung.

#### *Wie kann's gehen?*

- Setzen Sie als Führungskraft den ersten Impuls zum Start des Prozesses.
- Informieren Sie alle Mitarbeiter(innen) und schaffen Sie Transparenz.
- Organisationsentwicklung und damit interkulturelle Öffnung sind langfristige Prozesse. Sie brauchen Ressourcen und gemeinsames Durchhaltevermögen. Das muss allen Beteiligten klar sein, um Frust zu vermeiden.



## Offene Grundhaltung aller Mitarbeiter(innen)

Eine offene Haltung zeichnet sich aus durch:

- Interesse an Menschen sowie deren Lebens- und Verhaltensweisen,
- Wissen, dass jede(r) seine individuellen Sozialisationserfahrungen hat,
- Respekt vor unterschiedlichen kulturellen Prägungen,
- eine fragende Grundhaltung und die Bereitschaft zur Selbstreflexion.

### *Wie kann's gehen?*

Schaffen Sie Austauschgelegenheiten zwischen Mitarbeiter(inne)n, bei denen Unsicherheiten angesprochen und reflektiert werden können.



- z.B. mittels Teamentwicklungsseminaren oder Reflexion durch externe Supervision,
- z.B. durch Mitarbeiter(innen)austausch mit regionalen und überregionalen Partnerorganisationen

Handlungssicherheit entsteht durch Wissen, Erfahrungen und Erproben.

- Sorgen Sie für Kontaktmöglichkeiten zwischen unterschiedlichen Menschen, z.B. durch Hospitationen in anderen Einrichtungen (Perspektivwechsel).
- Fördern Sie Gelegenheiten zu Fortbildungen in den Themenbereichen der Diversität.



## 2. Ressourcen für den Prozess

### Zeitbudget

Interkulturelle Öffnung ist ein Teilprozess der Organisationsentwicklung und ist in diese einzubeziehen. Es ist wenig zielführend, sich einmal viel Zeit zu nehmen und interkulturelle Öffnung dann als abgeschlossen zu betrachten. Stattdessen ist es wichtig, den Prozess in kleinen Abschnitten am Laufen zu halten, z.B. in Form einer Reflexion des aktuellen Standes als fester Bestandteil der Dienstberatung.

*Wie kann's gehen?*

Zeit für

- Selbstreflexion
- Teambesprechungen
- Weiterbildung
- Entwicklung und Einführung neuer Arbeitsmethoden und Materialien, z.B. Überarbeitung der Materialien der Öffentlichkeitsarbeit



## Finanzielles Budget

Interkulturelle Öffnung ist als Element der Organisationsentwicklung in die Finanzplanung einzubeziehen. Der Kostenaufwand ist dann minimal, wenn Prozesse parallelisiert werden, z.B. wenn Aspekte der interkulturellen Öffnung bei der Überarbeitung der Homepage oder der Stellenbeschreibungen einfließen.

*Wie kann's gehen?*

Materielle Ressourcen/ Finanzmittel z.B für

- Übersetzungen,
- Differenzierung oder Neuentwicklung von Angeboten,
- Erstellung von Materialien,
- Weiterbildungen zur interkulturellen Öffnung und Diversität.



### 3. Motivation und Mehrwert

Warum kann es für soziale Organisationen lohnenswert sein, sich dem Prozess der interkulturellen Öffnung und Diversitätsorientierung zu widmen? Und welchen Gewinn haben die einzelnen Mitarbeiter(innen)?

#### Organisation

- Erweiterung der Zielgruppen
- Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber
- Verbesserung des Images, z.B. Fachöffentlichkeit, Fördermittelgeber
- Wissenszuwachs
- Mitgestaltung gesellschaftlicher Prozesse



#### Mitarbeiter(innen)

- neue Erfahrungen und Perspektiven im beruflichen Kontext gewinnen
- Selbstreflexion und Selbsterfahrung

#### 4. Ablauf des Organisationsentwicklungsprozesses zur interkulturellen Öffnung

##### Individuelle Ebene aller Beteiligten

Eine entscheidende Grundlage interkultureller Öffnung sind zwischenmenschliche Beziehungen. Die Haltung von Menschen gegenüber anderen kann sehr verschieden sein - von offen und interessiert über abwartend und distanzwährend bis hin zu ablehnend.

Interkulturelle Öffnung ist ein aktiver Prozess und eine Auseinandersetzung mit sich selbst und der eigenen Umwelt.

Mögliche Fragen zur Selbstreflexion:

- Wer bin ich?
- Welche Erfahrungen habe ich?
- Wie möchte ich mich mit dem Thema interkulturelle Öffnung beschäftigen?
- Wie gelingt es mir, andere Perspektiven einzunehmen oder mich in andere hineinzusetzen?



## Organisation von innen

Strukturen, Prozesse und Abläufe einer Organisation tragen dazu bei, interkulturelle Öffnung zu unterstützen. Sie können aber auch hemmend sein. Zum Beispiel dann, wenn Strukturen unflexibel sind, Prozesse bzw. Abläufe intransparent oder Barrieren nicht erkannt bzw. beseitigt werden.

Interkulturelle Öffnung ist ein aktiver Prozess und eine Auseinandersetzung mit allen Ebenen der Organisation.

Mögliche Fragen zur Reflexion:

- Welche Ziele und Werte verfolgt die Organisation?
- Wer trifft Entscheidungen?
- Welche Organisationskultur wird gelebt?
- Wollen wir interkulturelle Öffnung?



## Organisation von außen

Eine Organisation agiert stets in Beziehung zu ihrer Umwelt. Sie ist Teil des Sozialraums, in Zusammenarbeit mit Kooperationspartner(inne)n und beeinflusst von behördlichen Entscheidungen. Das Zusammenwirken zwischen Umwelt und Organisation kann interkulturelle Öffnung fördern oder hemmen.

### Mögliche Fragen zur Reflexion:

- Wie treten wir nach außen auf?
- Mit wem arbeiten wir zusammen?
- Wen erreichen wir?
- Wollen wir Menschen mit Migrationserfahrungen als Zielgruppen oder Kooperationspartner(innen) erreichen?
- Wie gehen wir mit Zielgruppen und Partner(inne)n um, die unsere Haltung nicht teilen?



[illegible]

## 5. Der Prozess in einzelnen Elementen

### Den Prozess anregen

Interkulturelle Öffnung ist eine Querschnittsaufgabe durch die gesamte Organisation und braucht somit die Tragkraft der Führungsebene ebenso wie die der Mitarbeiter(innen)schaft. Sie ist ein langfristiger Prozess und benötigt Durchhaltevermögen. Neben der Initiierung ausgehend von der Führungsebene sind Informationen, Transparenz und die Identifikation aller Mitarbeitenden notwendig. Der Prozess sollte von einer Person oder einer Personengruppe langfristig im Blick behalten werden. Wichtig sind Transparenz und Nachvollziehbarkeit für alle Mitarbeiter(innen).



## Wie kann's gehen?

Motivationen für die Führungsebene sind z.B.

- erkannte Problemlagen in der Organisation wie Veränderungen der Zielgruppen oder Arbeitskräftebedarf
- Organisationen als Spiegel gesellschaftlicher Entwicklungen: Deutschland als Einwanderungsland und damit verbundene Zukunftsorientierung der Organisation



Prozesssteuerung durch eine Person oder Personengruppe:

- sensibilisieren
- informieren
- anregen
- erinnern
- interkulturelle Öffnung als Organisationsentwicklungsprozess insgesamt im Blick behalten

Arbeit in Teilprojekten:

- z.B. interkulturelle Öffnung in der Personalgewinnung oder in der Öffentlichkeitsarbeit
- Arbeitsaufgaben, Ressourceneinsatz sowie Personenbeteiligungen bleiben überschaubar und steuerbar
- Erfolge sind schneller sichtbar

Nutzen vorhandener Strukturen:

- z.B. Einbezug von Aspekten interkultureller Öffnung in den bereits vorhandenen Qualitätszirkel oder in bestehende Arbeitsgruppen beispielsweise zur Überarbeitung der Homepage

Umgang mit Widerständen in der Mitarbeiter(innen)schaft:

- erkannte Widerstände ernst nehmen und ansprechen
- Raum für Austausch schaffen
- Bezug zwischen interkultureller Öffnung, Entwicklung der Organisation und ganz konkreten Arbeitsaufgaben der Mitarbeitenden herstellen
- Anregung von Teambildungsprozessen zur interkulturellen Öffnung (eigene Erfahrungen, Selbstreflexion, Selbstwirksamkeit), ggf. externe Unterstützung hinzuziehen

[illegible]

## Den Prozess gestalten

Im Folgenden werden ausgewählte Elemente von Organisationsentwicklung aufgezeigt und hinsichtlich interkultureller Öffnung und Diversitätsorientierung beleuchtet. Ergänzt sind diese um praktische Anregungen für die eigene Organisation. Die entsprechenden Arbeitsblätter im Anhang des Leitfadens können für die konkrete Bearbeitung einzelner Aspekte genutzt werden.

## ○ Ziele und Werte

Ziele und Werte einer Organisation sind etwa in Leitbildern oder Konzeptionen niedergeschrieben. Sie spiegeln das Selbstbild der Organisation wider. Beschriebene Ziele und Werte müssen nicht zwingend mit dem übereinstimmen, was in einer Organisation tatsächlich gelebt wird.

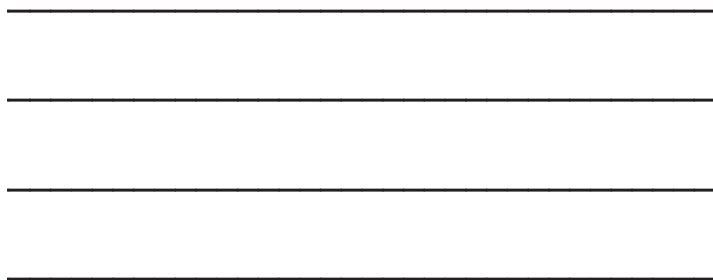
Spielt Vielfalt und interkulturelle Öffnung in Leitbildern, Konzeptionen und Organisationsbeschreibungen Ihrer Organisation eine Rolle? Wie sieht die gelebte Realität aus?

### *Wie kann's gehen?*

- Analysieren Sie Ihre beschriebenen Werte (in Leitbild, Konzeptionen, Organisationsbeschreibungen o.ä.) wie etwa Offenheit, Vorurteilsfreiheit, Chancengleichheit, Gleichbehandlung.
- Analysieren Sie auch Ihre gestellten Organisationsziele hinsichtlich Vielfalt und interkultureller Öffnung.
- Nutzen Sie die unterschiedlichen Blickwinkel und Perspektiven Ihrer Mitarbeiter(innen)schaft und entwickeln Sie Ziele und Werte gemeinsam weiter.
- Schauen Sie sich Beschreibungen anderer Organisationen an. Wie werden Ziele und Werte dort beschrieben?
- Reflektieren Sie regelmäßig, ob die formulierten Ziele und Werte mit der Realität in der Gesellschaft übereinstimmen und für Ihre Organisation noch zutreffend sind. Zum Vergleich nutzen Sie dazu z.B. Datenmaterial der Statistischen Ämter oder beziehen Sie Perspektiven verschiedener Lebenswelten in Ihre Reflexion ein.



➔ weitere Anregungen finden Sie im Arbeitsblatt 1

[illegible]

## ○ Personalstruktur

Die Personalstruktur ist Ausdruck gelebter Personal- und Organisationspolitik. Im Idealfall bildet sich hier die Vielfalt der Gesellschaft auf allen Hierarchieebenen ab.

Ist Ihre Organisation vielfältig? Wie sieht es in Führungspositionen aus?

### *Wie kann's gehen?*

- Nutzen Sie Ihr Organigramm als Grundlage oder falls dieses nicht vorhanden ist, erstellen Sie eines.
- Analysieren Sie die Personalzusammensetzung Ihrer Organisation. Schauen Sie sich Ihr Organigramm in Verbindung mit Personaldaten wie z.B. Alter, Geschlecht, Bildungsabschlüssen an.
- Nutzen Sie neben formalen Personaldaten auch Ihr Wissen über die Vielfalt Ihrer Mitarbeiter(innen)schaft, z.B. Behinderungen, Herkunft, Religionszugehörigkeit. Achten Sie unbedingt auf den Datenschutz und anonymisieren Sie notwendige Dokumentationen.
- Veranschaulichen Sie sich, wie Mitarbeitende zu ihrer Position in der Organisation gekommen sind.
- Ermöglichen Sie im Rahmen der Personalentwicklung die interne Bewerbung auf Führungs- und Leitungspositionen bzw. die berufliche Weiterentwicklung innerhalb Ihrer Organisation.
- Prüfen Sie die Personalgewinnungsstrategien Ihrer Organisation und achten Sie dort darauf, dass vielfältige Gruppen, z.B. auch Menschen mit Migrationshintergrund, erreicht und angesprochen werden.
- Sorgen Sie für eine offene Unternehmenskultur, bei der Vielfalt auf allen Ebenen der Organisation selbstverständlich und anerkannt ist.
- Dokumentieren Sie die Entwicklung und prüfen Sie, welche Methoden dazu beigetragen haben, die Vielfalt auf allen Ebenen der Organisation zu verbessern.



➔ weitere Anregungen finden Sie im Arbeitsblatt 2

[illegible]

## ○ Arbeitsfelder: Angebote, Zielgruppen

Die zentralen Arbeitsfelder sozialer Organisationen sind der Betrieb auf Dauer angelegter sozialer Einrichtungen, die Bereitstellung sozialer Angebote und Dienstleistungen sowie die Durchführung von Projekten mit begrenzter Laufzeit.

Was bieten wir für wen an? Orientieren wir uns mit unseren Angeboten an einer vielfältigen gesellschaftlichen Realität oder gilt unser Blick ausschließlich/ überwiegend der Mehrheitsgesellschaft?

### *Wie kann's gehen?*

- Reflektieren Sie, welche Einrichtungen/ Angebote und Dienstleistungen/ Projekte zu Ihrer Organisation gehören. Wen sprechen Sie damit an?
- Geben Sie den Mitarbeitenden einen Impuls zur Selbstanalyse Ihrer in Konzepten formulierten Zielgruppen und den tatsächlich erreichten.
- Überprüfen Sie, ob bei der Konzepterstellung bzw. Überarbeitung von Einrichtungen/ Angeboten und Dienstleistungen/ Projekten die Vielfalt von Teilzielgruppen berücksichtigt wurde.
- Nutzen Sie das Wissen entsprechender Interessengruppen, z.B. Migrantenselbstorganisationen, Verbände für Menschen mit Behinderung.
- Vernetzen Sie sich mit ähnlichen Einrichtungen/ Angeboten und Dienstleistungen/ Projekten, die bereits Wege der interkulturellen Öffnung und Diversitätsorientierung gefunden haben.
- Befragen Sie die erreichten Zielgruppen, wie sie Zugang zu Ihnen fanden. Damit überprüfen Sie, ob Ihre Methoden erfolgreich sind.



➔ weitere Anregungen finden Sie im Arbeitsblatt 3



[illegible]

## ○ Personalgewinnung

Stellenausschreibungen, Personalauswahlprozesse und Einarbeitung sind Ausdruck gelebter Personalpolitik einer Organisation. Hier liegt die Chance, Vielfalt in der Mitarbeiter(innen)schaft zu entwickeln. Andererseits können sich gerade hier Barrieren und Hürden manifestieren, die Vielfalt und interkulturelle Öffnung einschränken oder gar verhindern.

### Stellenausschreibungen

Je konkreter eine Stellenausschreibung formuliert ist, desto leichter können geeignete Personen unter den Bewerber(inne)n gefunden werden. Ein langer Kriterienkatalog mit Anforderungen kann potentielle Bewerber(innen) abschrecken. Überlegen Sie bei jeder neuen Stellenbesetzung, was zur Erfüllung der Arbeitsaufgabe wirklich zwingend notwendig ist.

Stellenausschreibungen sind dabei auch Dokumente der Außendarstellung. Sie können Ausdruck dessen sein, wie offen und diversitätsorientiert eine Organisation ist.

Wie sieht Ihre Personalpolitik aus? Wie soll die Zusammensetzung der Mitarbeiter(innen)schaft entwickelt werden?

## Wie kann's gehen?

- Analysieren Sie vorhandene Stellenausschreibungen.
- Überlegen Sie, welche Kompetenzen, Fähigkeiten und Qualifikationen für die Erfüllung der gestellten Aufgaben tatsächlich gebraucht werden.
- Achten Sie auf diskriminierungsfreie Formulierungen.



**Beispiel:** „Zu vermeiden sind Formulierungen wie z. B. „muttersprachlich Deutsch“. Diese stellt eine indirekte bzw. mittelbare Diskriminierung dar, da sie Menschen, die nicht als Erstsprache Deutsch gelernt haben, ausschließt. Auch auf Angaben zum Alter ist zu verzichten, wie z. B. „junges Team sucht“ oder „mindestens 30 Jahre alt“. In beiden Fällen kann das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) rechtlich wirksam werden. Was zählt, ist die fachliche Kompetenz. Diese kann in den Vordergrund gerückt werden, indem „sehr gute Deutschkenntnisse“ oder „mindestens zweijährige Erfahrungen mit [dem jeweiligen Fach- bzw. Aufgabengebiet]“ verlangt werden.“ (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2015, 30)

- In der Stellenanzeige kann der Hinweis auf eine an Vielfalt interessierte Organisation bei potenziellen Bewerber(inne)n Interesse wecken.

**Beispiel:** „Wir begrüßen Bewerbungen von Menschen aller Nationalitäten, Religionen, unterschiedlicher sexueller Identitäten und Alter. Menschen mit Schwerbehinderung werden bei gleicher Qualifikation bevorzugt. Die Bewerbung von Frauen und von Menschen aus sozial benachteiligten Familien ist ausdrücklich erwünscht. Bei Vorliegen entsprechender Bewerbungen kann die Stelle auch mit zwei Teilzeitkräften besetzt werden. Bei Vorliegen entsprechender Nachweise kann eine stufenweise Eingliederung möglich gemacht werden.“ (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2015, 32)

- Überprüfen Sie, welche Wirkung veränderte Stellenausschreibungen auf die Bewerber(innen)struktur haben. Befinden sich in der Bewerber(innen)-gruppe nun auch Menschen mit Behinderung, Menschen mit Migrationshintergrund sowie Menschen aus verschiedenen Altersgruppen?

(vgl. auch Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2015, 29-32)

## Personalauswahl

Der erste Schritt der Personalauswahl ist die Einladung von Kandidat(inn)en zum Vorstellungsgespräch. Vorurteile können Auswahlprozesse beeinflussen. Kein Mensch ist vorurteilsfrei. Bewerber(innen) können durch die subjektive Bewertung und Typisierung von Daten, z.B. des Lichtbildes, des Namens, des Geburtsortes usw. benachteiligt werden.

Im Vorstellungsgespräch können sich diese Prozesse fortsetzen. Neben einer offenen Haltung von Führungskräften mit Personalverantwortung ist eine kritische vorurteilsbewusste Selbstreflexion wichtig.

### Wie kann's gehen?

- Analysieren Sie Personalauswahlprozesse systematisch und werden Sie sich vorurteilsbehafteter Entscheidungsprozesse bewusster.
- Anonyme Bewerbungsverfahren können ein Weg sein, um Diskriminierung zu vermeiden. Bei der Auswahl zum Bewerbungsgespräch werden Fotos und persönliche Daten wie Name, Geburtsdatum, Anschrift, Familienstand nicht gesichtet. Bei der Personalvorauswahl stehen Qualifikationen und berufliche Erfahrungen im Vordergrund. (vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2015, 33)
- Nutzen Sie das Vorstellungsgespräch, um mit den Bewerber(inne)n zu Themen der Vielfalt ins Gespräch zu kommen. Sie haben hier Gelegenheit, etwas über die offene und diversitätsorientierte Haltung der Kandidat(inn)en zu erfahren. (vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2015, 34)
- Überprüfen Sie, ob sich durch ein verändertes Vorgehen von Auswahl und Einladungen zu Vorstellungsgesprächen mehr Vielfalt bei den Kandidat(inn)en abbildet.



## Einarbeitung

Jeder Mensch braucht beim Einstieg in ein neues Aufgabenfeld eine Orientierungsphase. Diese kann unterschiedlich lang sein, je nachdem welche Erfahrungen die Person bereits mitbringt und welche Herausforderungen bewältigt werden müssen. Die Orientierungsphase dient dem Vertrautmachen mit der Aufgabe und den Kolleg(inn)en, vor allem aber auch mit Werten, Regeln und Gepflogenheiten einer Organisation.

Andersherum bringen neue Mitarbeitende eigene Werte und eigenes Wissen mit. Mit jeder neuen Person kommen damit weitere Impulse in die Organisation. Eine offene Haltung hier heißt, solche neuen Ideen aufzugreifen, zu überprüfen und ggf. zu übernehmen. Aber auch, bei Reibungspunkten in einer annehmenden, lösungsorientierten Gesprächsatmosphäre zu bleiben.

Es ist wichtig, sich diesem Prozess des wechselseitigen Kennenlernens bewusst zu werden.

Existiert ein Einarbeitungskonzept? Ist das Einarbeitungskonzept individualisierbar, z.B. längere oder kürzere Einarbeitungsphasen? Gibt es Unterlagen oder Ansprechpartner(innen) in der Organisation, die neuen Mitarbeitenden die erste Orientierung erleichtern? Gibt es Flexibilitäten, die Vielfalt in Arbeitsweisen und der Erfüllung persönlicher Bedürfnisse zulassen?

### Wie kann's gehen?

- Analysieren Sie, wie neue Mitarbeitende in Ihrer Organisation aufgenommen werden.
- Haben Sie kein Einarbeitungskonzept, entwickeln Sie eines. Dies kann in groben Schritten gestaltet sein, hilft aber bei der Einarbeitung neuer Mitarbeitender in die Organisation.
- Eine Möglichkeit ist der/ dem neuen Mitarbeiter(in) eine(n) Mentor(in) als Ansprechpartner(in) zur Seite zu stellen. Der Mentor/ die Mentorin ist der Vielfalt von Handlungs- und Sichtweisen gegenüber positiv eingestellt. Gleichwohl hat er/ sie die Ziele und Aufgaben der Organisation im Blick und führt den/ die neue(n) Mitarbeiter(in) zur eigenständigen Aufgabenbewältigung hin. (vgl. auch Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2015, 42f)
- Das Verständnis eines auf den ersten Blick gleichen Berufsfeldes kann je nach beruflicher Erfahrung oder Herkunft verschieden sein. Kommen Sie darüber ins Gespräch. Erläutern Sie bei Bedarf, welche Arbeitsleistungen von den neuen Mitarbeitenden genau erwartet werden.
- Eine gelebtes Willkommen in Ihrer Organisationskultur sorgt für die Inklusion aller Mitarbeiter(innen).



➔ weitere Anregungen finden Sie im Arbeitsblatt 4

---

---

---

---

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

## ○ Personalentwicklung

Um die Vielfalt der Mitarbeiter(innen)schaft im Arbeitsprozess und im gegenseitigen Miteinander zu gestalten, braucht es eine reflektierte Personalentwicklung. Neben Überlegungen bei der Personalauswahl und damit der Zusammensetzung der Mitarbeiter(innen)schaft, ist es unerlässlich, die persönliche Entwicklung sowie individuelle Kompetenzen der einzelnen Mitarbeitenden im Blick zu behalten.

Ist Ihnen die Vielfalt Ihrer Mitarbeiter(innen)schaft bekannt und erkennen Sie Möglichkeiten, diese zur Erreichung der Organisationsziele nutzbar zu machen? Wie unterstützen Sie die individuellen Stärken aller Mitarbeitenden? Können sich Ihre Mitarbeiter(innen) weiterbilden, um die interkulturelle Öffnung der Organisation weiterzuentwickeln und eigene Handlungssicherheit im Umgang mit Vielfalt zu gewinnen?



### Wie kann's gehen?

- Analysieren Sie das Wissens- und Erfahrungsmanagement in Ihrer Organisation.
- Schaffen Sie sich einen Überblick über vorhandenes Wissen, die Erfahrungen und die Kompetenzen in Ihrer Organisation. Mitarbeiter(innen)gespräche sind dazu gut geeignet. Denken Sie dabei auch an Sprachkenntnisse, Auslandserfahrungen, ehrenamtliches Engagement usw.
- Analysieren Sie, welche Möglichkeiten Sie Mitarbeiter(inne)n geben, Arbeit und individuelle Bedürfnisse in Einklang zu bringen.
- Menschen sind oft dann bereit, sich weiterzubilden oder neue Dinge zu probieren, wenn diese im Zusammenhang mit ihrer bisherigen Biographie stehen. Nutzen Sie die Vielfalt Ihrer Mitarbeiter(innen)schaft und fragen Sie nach Entwicklungswünschen.
- Schauen Sie auf die Ziele der Organisation und überlegen Sie, wie Sie vorhandenes Personal so fördern können, dass diese erreicht werden.
- Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter(innen) zum Wissenserwerb zu diversitätsorientierten und interkulturellen Themen. Damit wird die Organisationsentwicklung in diesem Bereich weiter gestärkt und Mitarbeiter(innen) gewinnen Handlungssicherheit im Umgang mit gesellschaftlicher Vielfalt.

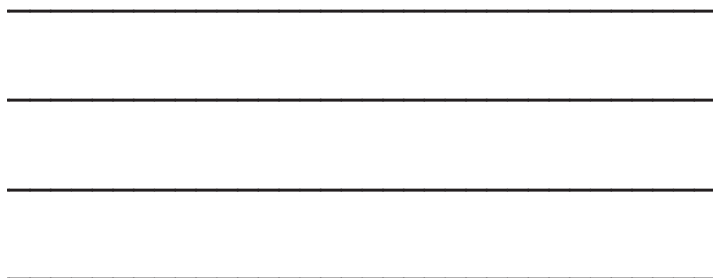


### Themenbeispiele:

- *vorurteilsbewusste Pädagogik in der Kindertagesbetreuung*
- *kultursensible Altenpflege*
- *einfache bzw. leichte Sprache im Umgang mit Menschen mit Behinderung oder Menschen mit geringen Deutschkenntnissen*
- *Fremdsprachen*
- *Rassismus und Ausgrenzung*

(vgl. auch Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2015, 29-32)

➔ weitere Anregungen finden Sie im Arbeitsblatt 5

[illegible]

## ○ Teams

Vielfalt in Teams bedeutet, dass vielfältige Erfahrungen, Lebenskontexte, Ansichten, Kompetenzen und Handlungsweisen aufeinandertreffen. Für die Soziale Arbeit ist dies sehr bereichernd, weil neben der professionellen Haltung verschiedene persönliche Impulse die Arbeit akzentuieren. Große Diversität in Teams braucht aber auch Raum, um gemeinsame Ziele und Arbeitsweisen zu entwickeln und abgestimmt zu handeln.

### *Wie kann's gehen?*

- Reflektieren Sie die Vielfalt der Mitarbeiter(innen) in Ihren Teams.
- Analysieren Sie, welche verbindlichen Austauschplattformen Teams in Ihrer Organisation nutzen.
- Vergleichen Sie, welche Teams im Arbeitsalltag gut funktionieren und welche weniger gut. Wo liegt der Unterschied? Welche Faktoren tragen dazu bei?
- Sorgen Sie dafür, dass sich alle Teammitglieder kennenlernen, gemeinsame Arbeitsweisen entwickeln, Austausch und Kommunikation stattfinden und etwaige Unzufriedenheiten Raum bekommen.
- Unterstützen Sie moderierte Teamentwicklungsprozesse.
- Sprechen Sie Ausgrenzungsmechanismen offen an.
- Reflektieren Sie, ob und warum Teamzusammensetzungen in Ihrer Organisation eine langfristige Stabilität besitzen oder eher eine starke Fluktuation von Mitarbeiter(inne)n herrscht.
- Fragen Sie in Mitarbeiter(innen)gesprächen auch nach der Zufriedenheit im Team.



➔ weitere Anregungen finden Sie im Arbeitsblatt 6

A cartoon illustration of two children standing side-by-side, holding up a large sheet of paper and a large pencil. The child on the left is a boy with a pink face, wearing a yellow shirt and black pants, holding up a large sheet of paper with a drawing of a house. The child on the right is a girl with a brown face, wearing a pink shirt and purple pants, holding up a large blue pencil. The background is white with horizontal lines.



## ○ Kommunikation

Eine Grundlage der Identifikation von Mitarbeiter(inne)n mit ihrer Organisation ist Information. Die Organisation mit ihren Strukturen und Prozessen bildet den Rahmen für ihr vielfältiges Personal. Organisationen funktionieren dann gut, wenn sich alle eingebunden und mitgenommen fühlen. Wesentlich dafür ist eine interne, transparente Organisationskommunikation.

Auch interkulturelle Öffnung und Diversitätsorientierung brauchen ein funktionierendes Kommunikationssystem innerhalb von Organisationen. Dazu gehören Möglichkeiten der Information, des Gespräches und des Austauschs.

Fehlende bzw. unzureichende Kommunikation mit/ zwischen einzelnen oder allen Mitarbeiter(inne)n fördert Ablehnungs- und Ausgrenzungsmechanismen. Nichtverstehen, Nichtidentifizieren und Nichtwissen können zu Konflikten in Organisationen führen.

### Wie kann's gehen?

- Analysieren Sie Kommunikationswege und –strukturen in Ihrer Organisation.
- Überlegen Sie, ob Sie alle Mitarbeiter(innen) erreichen und ob jede(r) Mitarbeiter(in) sowie die Geschäftsleitung von allen erreicht werden können.
- Nutzen Sie einseitige (z.B. Infoschreiben, Infomail) und wechselseitige Wege (z.B. Teamsitzung, Dienstberatung, Mitarbeiter(innen)gespräch) der Kommunikation.
- Prüfen Sie, ob Informationen alle Mitarbeiter(innen) erreichen.
- Prüfen Sie, ob die Kommunikation zwischen den Mitarbeiter(inne)n in ausreichendem Maß vorhanden ist.
- Kommen Sie mit Mitarbeitenden, die sich wenig äußern, persönlich ins Gespräch, um mögliche Ausgrenzungsmechanismen zu vermeiden.
- Geben Sie Mitarbeiter(inne)n in Beratungen Gelegenheit, Themen zu diskutieren, Standpunkte zu äußern, Konsens zu finden und Differenzen zu akzeptieren.
- Achten Sie darauf, dass alle dieselbe Sprache sprechen. Dies betrifft sowohl das Thema Muttersprache vs. Fremdsprache als auch verschiedene Sprachniveaus bei Sprecher(inne)n und Hörer(inne)n, z.B. die Verwendung von Fremdwörtern, Wissenschaftssprache.
- Pausen- oder Ganggespräche sind wichtige Formen der Kommunikation. So lernen sich Menschen kennen, entwickeln Vertrauen und Verständnis. Schaffen Sie Plätze, an denen sich Mitarbeitende begegnen können.



➔ weitere Anregungen finden Sie im Arbeitsblatt 7

## Für Ihre Notizen

Blank lined paper for writing.



- Führung, Teilhabe, Partizipation und Inklusion

Vielfalt und interkulturelle Öffnung in Organisationen müssen von Führungskräften aktiv unterstützt werden. Wichtig sind Möglichkeiten der Partizipation und Teilhabe für alle Mitarbeiter(innen) gleichermaßen, um eine inklusive Organisation zu entwickeln. Das heißt, dass Mitarbeiter(innen) in Entwicklungsprozesse, die sie oder ihre Arbeit unmittelbar betreffen, aktiv einbezogen werden. Nur so kann die Vielfalt der Organisation gestaltend wirken und sich andersherum jede(r) Mitarbeiter(in) eingebunden fühlen. Führungskräfte haben die Verantwortung, auch individuelle Vorschläge und Meinungen, z.B. den Wunsch nach Ausübung der eigenen Religion, zu prüfen und Entscheidungen zu treffen.

Wird interkulturelle Öffnung und Diversität von der überwiegenden Zahl der Mitarbeitenden getragen und gelebt? Wo benötigt es eine klare Positionierung der Führung?



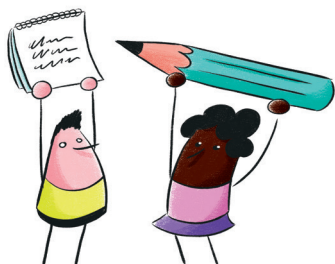
### Wie kann's gehen?

- Analysieren Sie, inwieweit Vielfalt und interkulturelle Öffnung Bestandteile Ihrer Führungsstrategie sind.
- Analysieren Sie, welche Beteiligungsformen Mitarbeiter(innen) in Ihrer Organisation nutzen können.
- Suchen Sie nach möglichen Barrieren und Ausschlüssen, die es einzelnen Mitarbeiter(innen) vielleicht unmöglich machen, sich an der Gestaltung der Organisation zu beteiligen.
- Setzen Sie Impulse, z.B. Erzählcafés zu den Themen Vielfalt und Migration in der Mitarbeiter(inne)nschaft oder einen gemeinsamen Kochnachmittag mit Menschen mit Migrationshintergrund.
- Beziehen sie selbst klar Position und Haltung zu Vielfalt und Offenheit. Sie tragen als Führungskraft die Ziele und Werte Ihrer Organisation und können Mitarbeiter(innen) nur dann motivieren, wenn Sie diese selbst authentisch leben.
- Setzen Sie Grenzen. Wer sich diskriminierend oder rassistisch verhält, passt nicht zu einer vielfältigen und geöffneten Organisation.
- Informieren Sie immer wieder über den Fortschritt der interkulturellen Öffnung und Diversität in der Organisation, aber auch über bestehende Hemmnisse.
- Suchen Sie Verantwortliche, die den Prozess der interkulturellen Öffnung und Diversitätsentwicklung im Blick haben und daran arbeiten, wenn Sie dies nicht komplett selbst übernehmen können.
- Vereinbaren Sie Ziele mit Mitarbeiter(inne)n und Teams, z.B. die Gestaltung von Einrichtungsflyern in leichter Sprache, die Organisation von Begegnungen mit Menschen verschiedener Herkunft, eine Teamfortbildung zur kultursensiblen Altenpflege.
- Arbeiten Sie in der Praxis Ihrer Organisation mit, z.B. an einem Tag im Jahr. Sie erhalten Einblicke, die Sie vom Schreibtisch aus nicht bekommen können.



➔ weitere Anregungen finden Sie im Arbeitsblatt 8

## Für Ihre Notizen

[illegible]

---

---

---

## ○ Qualitätsentwicklung

Fortlaufende Qualitätsentwicklung ist die Grundlage einer lernenden Organisation. Hierbei sollen in allen Bereichen auch regelmäßig Aspekte der Vielfalt und interkulturellen Öffnung reflektiert und weiterentwickelt werden.

Ist Vielfalt und interkulturelle Öffnung im Rahmen Ihrer Qualitätsentwicklung ein Thema?

*Wie kann's gehen?*

- Analysieren Sie die von Ihrer Organisation verwendeten Qualitätsentwicklungsinstrumente. Sind interkulturelle Öffnung und Diversität berücksichtigt?
- Überlegen Sie, welche Varianten für Sie denkbar sind, interkulturelle Öffnung und Diversität in der Qualitätsentwicklung zu verankern.



Möglichkeiten sind:

- eigene Fragestellungen entwickeln
- ergänzend oder ersetzend andere Qualitätsentwicklungsinstrumente verwenden
- Anregungen aus diesem Leitfaden nutzen - Impulse finden Sie in den Arbeitsblättern

➔ weitere Anregungen finden Sie im Arbeitsblatt 9

---

---

---

---

[illegible]

- Einrichtungen und Dienstleistungen

In allen Bereichen sollen sich Ziele und Werte einer Organisation in lebendigen Prozessen widerspiegeln. Erst dann werden Bekenntnisse zu Vielfalt und interkultureller Öffnung gelebter Alltag.

Das bedeutet, jeder Teil der Organisation muss in den Prozess der interkulturellen Öffnung und Diversitätsorientierung einbezogen werden, um die Öffnung der gesamten Organisation zu erreichen.

Dies benötigt Zeit und ist sehr wahrscheinlich nicht in wenigen Monaten beendet. Wichtig ist es deshalb, zu beginnen, sich erreichbare Ziele zu setzen und Durchhaltevermögen zu bewahren. Es gilt, regionale Entwicklungsprozesse in Bezug zu gesellschaftlichen zu setzen. Beispielsweise verändert sich die deutsche Bevölkerung durch Zuwanderung hinsichtlich ihrer Zusammensetzung.

Wie spiegeln sich Entwicklungen in Ihrem Sozialraum und in Ihrer Organisation wider? Gehören vielfältige Personengruppen zu den Nutzer(inne)n und Mitarbeiter(inne)n aller Ihrer Angebote und Dienstleistungen?

### Wie kann's gehen?

- Nehmen Sie eine systematische Analyse aller Prozesse in Ihren Einrichtungen und Dienstleistungen mit dem Blick auf mögliche Ausschlussmechanismen für Nutzer(innen) bzw. Mitarbeiter(innen) vor. Denken Sie dabei z.B. an Menschen mit verschiedenen Bildungssozialisierungen oder Menschen mit Behinderung.
- Nutzen Sie für die strukturellen und betriebsorganisatorischen Aspekte der Einrichtungen und Dienstleistungen die Anregungen aus den Arbeitsblättern dieses Leitfadens.
- Beziehen Sie möglichst eine Person aus jedem Organisationsbereich in den Gesamtprozess ein.
- Informieren Sie alle Mitarbeiter(innen) regelmäßig über den Stand der interkulturellen Öffnung und Diversitätsorientierung.
- Entwickeln Sie Leitziele und Teilziele in einer Arbeitsgruppe mit den Vertreter(inne)n aus allen Bereichen.
- Finden Sie eine oder mehrere Personen, die den gesamten Prozess und dessen Entwicklung innerhalb der Organisation im Blick hat/haben.
- Beginnen Sie den Prozess zeitgleich auch auf der Leitungs- und Verwaltungsebene. Damit setzen Sie ein klares Zeichen dafür, dass interkulturelle Öffnung und Diversitätsorientierung in Ihrer ganzen Organisation gefordert ist.



➔ weitere Anregungen finden Sie im Arbeitsblatt 10

## Für Ihre Notizen

[illegible]

---

---

---

## ○ Öffentlichkeitsarbeit

Mit ihrer Öffentlichkeitsarbeit präsentiert sich die Organisation nach außen. Neben den Inhalten der fachlichen Arbeit werden dadurch auch Werte und Ansichten transportiert.

Texte, aber vor allem auch die Bildsprache in unterschiedlichen Medien, z.B. Flyer, Homepage und verschiedene Veröffentlichungen, repräsentieren das Selbstbild der Organisation.

Spiegelt sich in der Außendarstellung die offene Haltung Ihrer Organisation gegenüber gesellschaftlicher Vielfalt wider?

### *Wie kann's gehen?*

- Analysieren Sie alle Materialien, die Sie nach außen geben, im Hinblick auf Vielfalt und interkulturelle Öffnung.
- Fragen Sie dazu verschiedene Personen, darunter auch Menschen mit Migrationshintergrund, Menschen verschiedenen Alters usw., wie Ihre Materialien wirken und ob sie sich durch diese persönlich angesprochen fühlen.
- Alle Publikationen und Verlautbarungen der Organisation sind so aufeinander abgestimmt, dass die Organisation stets widerzuerkennen ist. Dazu gehört auch Ihre Haltung bezüglich interkultureller Öffnung und Diversitätsorientierung. Benutzen Sie beispielsweise gendergerechte Schreibweise in Flyern ebenso wie auf Ihrer Homepage oder bei Stellenausschreibungen.



➔ weitere Anregungen finden Sie im Arbeitsblatt 11



---

---

---

---

[illegible]

## ○ Austausch, Partnerschaften und Kooperationen

Kooperationen geben die Möglichkeit, Ressourcen zu bündeln und Ziele mit größerer Schlagkraft zu verfolgen. Mit welchen Partner(inne)n und zu welchen Themen eine Organisation kooperiert, spiegelt ihre Werte und Ansichten nach außen wider. Die Kooperationen sind ebenso ein Signal nach innen.

Interkulturelle Öffnung und Diversität braucht den Kontakt und Austausch mit vielfältigen Menschen und deren Ansichten.

Sind Gremien und Netzwerke, in denen Sie bzw. Ihre Mitarbeiter(innen) mitwirken, vielfältig? Genauer gesagt: Sind z.B. Menschen mit Migrationshintergrund oder verschiedenen Alters Teil dieser Arbeitsgruppen?

### *Wie kann's gehen?*

- Analysieren Sie, mit welchen Kooperationspartner(inne)n Sie zusammenarbeiten.
- Nutzen Sie Kooperationen, z.B. mit Migrant(inn)enselbstorganisationen oder Vereinen für Menschen mit Behinderung, um Austausch und Verständigung über die Umsetzung der Aspekte von Diversität zu erhalten.
- Nutzen Sie überregionale und fachübergreifende Austauschmöglichkeiten. Verbände, z.B. der Paritätische Sachsen, bieten dazu verschiedene landesweite Foren.
- Bringen Sie Themen der interkulturellen Öffnung und Diversitätsorientierung in Gremien und Netzwerke ein, um Ihre Erfahrungen zu teilen und von Erfahrungen anderer zu profitieren.



➔ weitere Anregungen finden Sie im Arbeitsblatt 12

## Für Ihre Notizen

[illegible]

# Literatur

## Literatur

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg.) (2015): Diversity Mainstreaming für Verwaltungen. Schritt für Schritt zu mehr Diversity und weniger Diskriminierung in öffentlichen Institutionen – Ein Leitfaden für Verwaltungsbeschäftigte –. Berlin. [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Diversity\\_Mainstreaming/Leitfaden\\_Diversity\\_Mainstreaming\\_fuer\\_Verwaltungen\\_20140527.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Diversity_Mainstreaming/Leitfaden_Diversity_Mainstreaming_fuer_Verwaltungen_20140527.pdf?__blob=publicationFile) (letzter Abruf: 17.11.2017)

Deutsches Institut für Menschenrechte e. V.: EU-Gleichbehandlungsrichtlinien. <http://www.aktiv-gegen-diskriminierung.de/nationale-rechtsdurchsetzung/rechte-und-beteiligungsmoeglichkeiten/vorabentscheidungsverfahren-zum-eugh/gleichbehandlungsrichtlinien/> (letzter Abruf: 17.11.2017)

Regionale Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie (RAA) e.V. (Hrsg.) (2017): Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung: Grundsätze und Qualitätskriterien. Ein Handlungsansatz der RAA Berlin. Berlin. <http://raa-berlin.de/wp-content/uploads/2017/07/DO-GRUNDSAETZE-RAA-BERLIN.pdf> (letzter Abruf: 17.11.2017)

Statistisches Bundesamt: Personen mit Migrationshintergrund. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/MigrationIntegration/Methoden/PersonenMitMigrationshintergrund.html> (letzter Abruf: 17.11.2017)

## Anregungen für den Praxisleitfaden geben auch

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

Reinecke, Meike/ von Bernstorff, Christiane (2011): Interkulturelle Organisationsentwicklung. Ein Leitfaden für Führungskräfte. Berliner Hefte zur interkulturellen Verwaltungspraxis. Berlin. <https://www.berlin.de/lb/intmig/veroeffentlichungen/interkulturelle-oeffnung/#ikoeorgaentw> (Downloadquelle, letzter Abruf 11.12.2017)

Paritätischer Wohlfahrtsverband Niedersachsen e.V. (2013): Leitfaden: Interkulturelle Öffnung des Paritätischen Wohlfahrtsverbands Niedersachsen e.V.. Hannover.

## Gesetz

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz vom 14. August 2006 (BGBl. I S. 1897), das zuletzt durch Artikel 8 des Gesetzes vom 3. April 2013 (BGBl. I S. 610) geändert worden ist. <https://www.gesetze-im-internet.de/agg/BJNR189710006.html#BJNR-189710006BJNG000100000> (letzter Abruf: 17.11.2017)

## Recherchemöglichkeit EU-Richtlinien

<http://eur-lex.europa.eu/homepage.html?locale=de>

# Arbeitsblätter

<b>Struktur der Arbeitsblätter</b>	<b>Seite 1</b>
<b>Arbeitsblatt 1 Ziele und Werte</b>	<b>Seite 7</b>
<b>Arbeitsblatt 2 Personalstruktur</b>	<b>Seite 12</b>
<b>Arbeitsblatt 3 Arbeitsfelder: Angebote, Zielgruppen</b>	<b>Seite 19</b>
<b>Arbeitsblatt 4 Personalgewinnung</b>	<b>Seite 24</b>
<b>Arbeitsblatt 5 Personalentwicklung</b>	<b>Seite 31</b>
<b>Arbeitsblatt 6 Teams</b>	<b>Seite 36</b>
<b>Arbeitsblatt 7 Abschnitt Kommunikation</b>	<b>Seite 41</b>
<b>Arbeitsblatt 8 Führung, Teilhabe, Partizipation und Inklusion</b>	<b>Seite 46</b>
<b>Arbeitsblatt 9 Qualitätsentwicklung</b>	<b>Seite 51</b>
<b>Arbeitsblatt 10 Einrichtungen und Dienstleistungen</b>	<b>Seite 55</b>
<b>Arbeitsblatt 11 Öffentlichkeitsarbeit</b>	<b>Seite 60</b>
<b>Arbeitsblatt 12 Austausch, Partnerschaften und Kooperationen</b>	<b>Seite 65</b>



## Struktur der Arbeitsblätter

Die Arbeitsblätter sollen Anregung und Hilfe sein, sich der interkulturellen Öffnung und Diversitätsorientierung zu widmen. Sie können als Unterstützung zur Umsetzung der im Leitfaden beschriebenen einzelnen Elemente genutzt werden.

Die Arbeitsblätter behandeln je ein Element und sind stets in folgende vier Bausteine untergliedert:

- **Ist-Analyse**
- **Zielformulierung**
- **Methoden**
- **Zielerreichung**

Die Prozesse der interkulturellen Öffnung und Diversitätsorientierung sind nie vollkommen abgeschlossen. Auch handelt es sich weniger um einen linearen Ablauf, als vielmehr um einen variablen Kreislauf. Gesellschaft entwickelt sich stets weiter und damit ändern sich auch die Anforderungen an Organisationen erneut. Wichtig ist, den Blick dafür zu bewahren, ob es Ihrer Organisation anhaltend gelingt, Zugangs- und Inklusionsbarrieren niedrig zu halten.

Fragen Sie sich: Bildet sich gesellschaftliche Vielfalt innerhalb des Personals und bei den Zielgruppen in unserer Organisation ab?

## Ist-Analyse - Wo stehen wir?

Ausgangspunkt Ihrer Organisationsentwicklung ist die Frage nach dem „Wo stehen wir?“. Mit einer systematischen Ist-Analyse erfassen Sie den derzeitigen Stand.

### *Wie kann's gehen?*

- Reflektieren Sie kritisch vorhandene Materialien und Prozesse.
- Befragen Sie Mitarbeiter(innen) und Zielgruppen und tauschen Sie sich mit diesen aus, z.B. Wirkung der Materialien der Öffentlichkeitsarbeit.
- Befragen Sie dazu auch Dritte, etwa Menschen mit Migrationshintergrund, die bislang nicht zu Ihrer Mitarbeiter(innen)schaft oder Ihren Zielgruppen gehören.
- Notieren Sie die Befunde der Analyse, um sich einen Überblick zu verschaffen.





## Zielformulierung - Wo wollen wir hin?

Die leitende Frage in diesem Baustein ist „Wo wollen wir hin?“ – d.h., was in den einzelnen Bereichen der Organisation mit interkultureller Öffnung erreicht werden soll. Es ist wichtig, Ziele zu bestimmen, um im nächsten Schritt zu überlegen, mit welchen Methoden diese Ziele erreicht werden können.

*Wie kann's gehen?*

- Setzen Sie sich eine leitende Zielstellung, die Sie anschließend in Teilziele strukturieren.

### Beispiel

*Ziel:*

*In der Öffentlichkeitsarbeit unserer Organisation spiegelt sich eine interkulturell geöffnete und diversitätsorientierte Haltung wider.*

*Teilziele:*

1. *Die Homepage ist in leichter Sprache formuliert und die Vielfalt unserer Organisation wird in der Bildsprache sichtbar.*
  2. *Flyer und andere Einrichtungsmaterialien sind neben sprachlichen Informationen auch mit Piktogrammen gestaltet, die von Menschen mit wenig Deutschkenntnissen oder Leseschwächen verstanden werden können.*
- Gleichen Sie die von Ihnen formulierten Zielstellungen mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen ab. Nehmen Sie eventuell Korrekturen vor.
  - Verteilen Sie Verantwortlichkeiten. Achten Sie dabei auf vorhandene Kompetenzen.
  - Legen Sie einen realistischen Zeitrahmen für das Erreichen der Ziele fest.



## Methoden - Wie schaffen wir das?

Nach Ist-Analyse und Zielformulierung steht nun die Frage „Wie schaffen wir das?“ – d.h., wie diese Ziele erreicht werden können. Suchen Sie die für Ihre Organisation passenden und leistbaren Methoden.

*Wie kann's gehen?*

- Überlegen Sie, welche Teilschritte notwendig sind, um die von Ihnen formulierten Ziele und Teilziele zu erreichen.
- Ordnen Sie den Teilschritten jeweils geeignete Methoden zu.



### Beispiel

*Teilziele:*

1. *Die Homepage ist in leichter Sprache formuliert und die Vielfalt unserer Organisation wird in der Bildsprache sichtbar.*

*Teilschritte:*

1. *Die Organisationsbeschreibung („Über uns“) wird in leichte Sprache übertragen.*
2. *Die Angebote werden in leichte Sprache übertragen.*
3. *Das bisher verwendete Bildmaterial wird hinsichtlich Diskriminierungen und Ungleichbehandlung überprüft und ggf. entfernt.*

*Methoden:*

1. *Mitarbeiterin XY bildet sich in leichter Sprache weiter und übersetzt anschließend die Organisationsbeschreibung.*
  2. *Die o.g. Mitarbeiterin multipliziert ihr Wissen an Teams der Organisation. Die Teams übersetzen ihre jeweiligen Angebote in leichte Sprache.*
  3. *Das Bildmaterial wird mit Unterstützung eines Antidiskriminierungsbüros kritisch überprüft.*
- Nutzen Sie gute Erfahrungen mit Methoden, die Sie bereits im Zuge Ihrer Organisationsentwicklung angewandt haben, z.B. Methoden zur Leitbildentwicklung oder zur Einführung der Qualitätsentwicklung.
  - Nutzen Sie die Erfahrungen und Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter(innen) mit vielfältigen Methoden.
  - Nutzen Sie den Austausch mit erfahrenen Organisationen, um gelingende Methoden kennenzulernen.

## Zielerreichung - Haben wir das geschafft?

Prüfen Sie regelmäßig, ob die festgelegten Teilziele erreicht werden können und die angewandten Methoden geeignet sind. Analysieren Sie nach Ablauf Ihres gesteckten Zeitrahmens, ob das leitende Ziel vollständig erreicht wurde. Stellen Sie sich dazu die Frage: „Haben wir das geschafft?“.

### *Wie kann's gehen?*

- Besprechen Sie den Umsetzungsstand zu verschiedenen Zeitpunkten mit den verantwortlichen Mitarbeiter(inne)n.
- Reflektieren Sie die Ergebnisse und überprüfen Sie diese mit der formulierten Zielstellung, z.B. Selbstevaluation, Reflexion im Team, Präsentation und Diskussion mit den Zielgruppen.
- Befragen Sie dazu auch Dritte, etwa Menschen mit Migrationshintergrund, die bislang nicht zu Ihrer Mitarbeiter(innen)schaft oder Ihren Zielgruppen gehören.



## Arbeitsblatt 1

Das Arbeitsblatt gehört zum **Abschnitt Ziele und Werte** im Leitfaden. Dort finden Sie weitere Anregungen und Impulse für die Bearbeitung.

### Ist-Analyse - Wo stehen wir?

#### Leitbild

Gibt es ein Leitbild der Organisation? Falls nicht, welche anderen Dokumente beschreiben Ziele und Werte der Organisation?

---

---

---

Wie ist darin eine offene Grundhaltung der Organisation und Ihrer Mitarbeiter(innen) in den Zielen und Werten formuliert?

---

---

---

Wie werden die beschriebenen Ziele und Werte zum Thema Vielfalt und interkulturelle Öffnung im Alltag gelebt?

---

---

---

## Organisationsbeschreibungen

Welche Formen von Organisationsbeschreibungen gibt es, die nach außen gerichtet sind, z.B. „Über uns“ auf der Homepage?

---

---

---

Wie ist die Haltung zu Vielfalt und interkultureller Öffnung darin benannt?

---

---

---

## Zielformulierung - Wo wollen wir hin?

An welchen Themen im Bereich Ziele und Werte wollen Sie arbeiten?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Welche Ziele wollen Sie erreichen?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

In welchem Zeitraum wollen Sie die Ziele etwa erreichen?

Bis dahin soll das Ziel...

1. erreicht sein: \_\_\_\_\_.
2. erreicht sein: \_\_\_\_\_.
3. erreicht sein: \_\_\_\_\_.

## Methoden - Wie schaffen wir das?

### Beispiel:

*Ziel: Im Leitbild sind unter Einbeziehung aller Mitarbeiter(innen) gemeinsame Positionen zu Vielfalt und interkultureller Öffnung entwickelt.*

<b>Teilschritte</b>	<b>Methoden</b>
<i>Beteiligungsprozess anregen</i>	<i>Vorhandenes Leitbild hinsichtlich Zielen und Werten in der Dienstberatung mit den Bereichsleiter(inne)n reflektieren</i>
<i>Erarbeiten erster Formulierungen</i>	<i>Sammeln von Anregungen aller Mitarbeiter(innen) durch die Bereichsleiter(innen); Bündelung der Vorschläge durch zwei Kolleg(inn)en</i>
...	...

Unser Ziel soll in folgenden Teilschritten mit folgenden Methoden erreicht werden:

<b>Teilschritte</b>	<b>Methoden</b>



## Zielerreichung - Haben wir das geschafft?

Wurde das formulierte Ziel erreicht? Konnte der Zeitplan eingehalten werden?

---

---

---

Nach welcher Zeit sollen Ziele und Werte der Organisation hinsichtlich interkultureller Öffnung und Diversität nochmals überprüft werden?

---

## Arbeitsblatt 2

Das Arbeitsblatt gehört zum **Abschnitt Personalstruktur** im Leitfaden. Dort finden Sie weitere Anregungen und Impulse für die Bearbeitung.

### Ist-Analyse - Wo stehen wir?

Analysieren Sie das Organigramm Ihrer Organisation.

*Achten Sie unbedingt auf den Datenschutz und anonymisieren Sie notwendige Dokumentationen.*

Gibt es eine vielfältige Personalstruktur mit Menschen verschiedener Herkunft, verschiedener Altersgruppen, verschiedenen Geschlechts, mit und ohne Behinderung usw.?

Ja ☐

Zu unserem Personal gehören

- Menschen verschiedener Herkunft ☐
- Menschen verschiedener Altersgruppen ☐
- Menschen verschiedenen Geschlechts ☐
- Menschen mit und ohne Behinderung ☐
- Menschen verschiedener sexueller Orientierung ☐
- Menschen verschiedener Religionszugehörigkeit und ohne Religion ☐
- Menschen ... ☐
- \_\_\_\_\_ ☐
- \_\_\_\_\_ ☐
- \_\_\_\_\_ ☐

Nein ☐

Gibt es Vielfalt des Personals auf allen Hierarchieebenen Ihrer Organisation?

1. auf Leitungsebene gibt es

- Menschen verschiedener Herkunft ☐
  - Menschen verschiedener Altersgruppen ☐
  - Menschen verschiedenen Geschlechts ☐
  - Menschen mit und ohne Behinderung ☐
  - Menschen verschiedener sexueller Orientierung ☐
  - Menschen verschiedener Religionszugehörigkeit und ohne Religion ☐
  - Menschen ... ☐
- 
- 
- 

2. auf mittlerer Leitungsebene gibt es

- Menschen verschiedener Herkunft ☐
  - Menschen verschiedener Altersgruppen ☐
  - Menschen verschiedenen Geschlechts ☐
  - Menschen mit und ohne Behinderung ☐
  - Menschen verschiedener sexueller Orientierung ☐
  - Menschen verschiedener Religionszugehörigkeit und ohne Religion ☐
  - Menschen ... ☐
- 
- 
-

3. im Bereich Fachkräfte ohne Leitungsaufgaben gibt es

- Menschen verschiedener Herkunft ☐
- Menschen verschiedener Altersgruppen ☐
- Menschen verschiedenen Geschlechts ☐
- Menschen mit und ohne Behinderung ☐
- Menschen verschiedener sexueller Orientierung ☐
- Menschen verschiedener Religionszugehörigkeit und ohne Religion ☐
- Menschen ... ☐

---


---


---

☐  
  
☐  
  
☐

4. im Bereich einfacher Tätigkeiten gibt es

- Menschen verschiedener Herkunft ☐
- Menschen verschiedener Altersgruppen ☐
- Menschen verschiedenen Geschlechts ☐
- Menschen mit und ohne Behinderung ☐
- Menschen verschiedener sexueller Orientierung ☐
- Menschen verschiedener Religionszugehörigkeit und ohne Religion ☐
- Menschen ... ☐

---


---


---

☐  
  
☐  
  
☐

Es gibt Vielfalt des Personals auf allen Hierarchieebenen?

Ja ☐      Nein ☐

Welche Ursachen kann fehlende Vielfalt in Ihrer Organisation haben?

---

---

---

## Zielformulierung - Wo wollen wir hin?

An welchen Themen im Bereich Personalstruktur wollen Sie arbeiten?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Welche Ziele wollen Sie erreichen?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

In welchem Zeitraum wollen Sie die Ziele etwa erreichen?

Bis dahin soll das Ziel...

1. erreicht sein: \_\_\_\_\_.
2. erreicht sein: \_\_\_\_\_.
3. erreicht sein: \_\_\_\_\_.

## Methoden - Wie schaffen wir das?

### Beispiel:

*Ziel: Im Bereich der Personalentwicklung und –gewinnung sind Ziele und Methoden entwickelt, die dazu beitragen, dass sich auch in Leitungspositionen eine größere personelle Vielfalt abbildet.*

<b>Teilschritte</b>	<b>Methoden</b>
<i>Präsentation der Ist-Analyse</i>	<i>Vorstellung der Ist-Analyse in der nächsten Bereichsleiter(innen)beratung</i>
<i>Sammlung von Methoden der Personalförderung und Gewinnung</i>	<i>Eine(n) Mitarbeiter(in) mit Personalverantwortung finden zur Sammlung von Methoden</i>
...	...

Das Ziel soll in folgenden Teilschritten mit folgenden Methoden erreicht werden:

<b>Teilschritte</b>	<b>Methoden</b>

## Zielerreichung - Haben wir das geschafft?

Wurde das formulierte Ziel erreicht? Konnte der Zeitplan eingehalten werden?

---

---

Nach welcher Zeit soll der Bereich die Personalstruktur der Organisation hinsichtlich interkultureller Öffnung und Diversität erneut überprüft werden?

---



## Arbeitsblatt 3

Das Arbeitsblatt gehört zum **Abschnitt Arbeitsfelder: Angebote, Zielgruppen** im Leitfaden. Dort finden Sie weitere Anregungen und Impulse für die Bearbeitung.

### Ist-Analyse - Wo stehen wir?

Welche Einrichtungen und Dienstleistungen gehören zu meiner Organisation?

---

---

---

Gehen Sie jede Einrichtung und jede Dienstleistung einzeln durch. An welche Zielgruppen richten sich Ihre Angebote?

---

---

---

Orientiert sich die Gestaltung der Arbeitsprozesse überwiegend an der Mehrheitsgesellschaft? Denken Sie dabei z.B. an religiöse Feste, Sprache, körperliche Gesundheit, Vorstellungen von Partnerschaft und Familie usw.

---

---

---

Werden verschiedene Teilzielgruppen durch Ihre Angebote erreicht?

**Beispiel:**

*Zielgruppe: Familien aus dem Stadtteil*

*Teilzielgruppen: Familien mit Migrationshintergrund, Familien mit Kindern mit Behinderung, Alleinerziehende, Pflegefamilien...*

Ja ☐

Welche Teilzielgruppen werden erreicht?

---



---



---

Nein, die Nutzer(innen)gruppen sind sehr homogen. Einzelne Teilzielgruppen werden nicht erreicht. ☐

Welche Teilzielgruppen werden nicht erreicht?

---



---



---

Ermitteln Sie Ursachen und Barrieren.

Es gibt folgende Ursachen (Barrieren), dass Teilzielgruppen nicht erreicht werden:

---



---

## Zielformulierung - Wo wollen wir hin?

An welchen Themen im Bereich Arbeitsfelder: Angebote, Zielgruppen wollen Sie arbeiten?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Welche Ziele wollen Sie erreichen?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

In welchem Zeitraum wollen Sie die Ziele etwa erreichen?

Bis dahin soll das Ziel...

1. erreicht sein: \_\_\_\_\_.
2. erreicht sein: \_\_\_\_\_.
3. erreicht sein: \_\_\_\_\_.

## Methoden - Wie schaffen wir das?

### Beispiel:

*Ziel: Menschen mit Migrationshintergrund nutzen das Angebot der Beratungsstelle, dazu sind Barrieren abgebaut worden.*

<b>Barriere</b>	<b>Neue Zugänge</b>
Menschen mit Migrationshintergrund wissen nicht davon.	Materialien werden in einfacher Sprache überarbeitet und an zentralen Orten wie z.B. Bürgerbüro, Bibliothek ausgelegt.
Menschen mit Migrationshintergrund haben Befürchtungen (Schwellenangst), die Beratungsstelle aufzusuchen	Die Beratungsstelle vernetzt sich mit Beratungsstellen der Migrations- und Flüchtlingsberatung und profitiert von vorhandenen Zugängen und Erfahrungen.
...	...

Das Ziel soll mit folgenden Methoden erreicht werden:

<b>Barriere</b>	<b>Neue Zugänge</b>

## Zielerreichung - Haben wir das geschafft?

Wurde das formulierte Ziel erreicht? Konnte der Zeitplan eingehalten werden?

---

---

---

Nach welcher Zeit soll der Bereich Arbeitsfelder: Angebote, Zielgruppen der Organisation hinsichtlich interkultureller Öffnung und Diversität nochmals überprüft werden?

---

## Arbeitsblatt 4

Das Arbeitsblatt gehört zum **Abschnitt Personalgewinnung** im Leitfaden. Dort finden Sie weitere Anregungen und Impulse für die Bearbeitung.

### Ist-Analyse - Wo stehen wir?

#### Stellenausschreibung

Wie wird bei Stellenausschreibungen berücksichtigt, welche Qualifikationen und Voraussetzungen zwingend notwendig sind, um die Aufgabe zu erfüllen?

---

---

---

Wie werden Vielfaltsorientierung und interkulturelle Öffnung in Stellenausschreibungen als Charakteristikum der Organisation benannt, um z.B. Menschen mit Migrationshintergrund zu motivieren, sich zu bewerben?

---

---

---

Wird auf diskriminierende Formulierungen verzichtet? (Beispiele finden Sie im Abschnitt Personalgewinnung)

Ja ☐      Nein, es kam schon vor, ☐

und zwar in folgenden Stellenanzeigen mit den Formulierungen:

---

---

---

### Personalauswahl

Werden die Bewerbungsunterlagen anonymisiert und nur die fachlich relevanten Fakten zur Auswahl herangezogen?

Ja ☐      Nein ☐

Wie werden Qualifikationen, deren Geeignetheit sich nicht auf den ersten Blick erschließt, geprüft, z.B. im Ausland erworbene Abschlüsse?

---

---

---

Wie wird beim Vorstellungsgespräch die Haltung zu Themen der Vielfalt und interkulturellen Öffnung erfragt?

---

---

---

Einarbeitung

Gibt es ein strukturiertes Einarbeitungskonzept?

Ja ☐      Nein ☐

Wenn ja, wie wird dieses den Bedürfnissen der neuen Mitarbeiter(innen) angepasst, z.B. differenzierte, ausführliche Erläuterungen der Arbeitsabläufe, Erläuterungen in einfacher Sprache?

---



---



---

Gibt es für die Zeit der Einarbeitung eine feste Ansprechperson?

Ja ☐      Nein ☐      teilweise ☐

Wird auf individuelle Besonderheiten neuer Mitarbeiter(innen) vorurteilsfrei eingegangen?

**Beispiel:**

*Neue Mitarbeiter(innen) werden nach ihren Bedürfnissen gefragt, die ihnen die Erfüllung ihrer zu erledigenden Aufgaben erleichtern. Diese werden mit den Möglichkeiten in der Organisation überprüft und gemeinschaftlich Lösungen gefunden, z.B. Ausübung der Religion, Balance zwischen Beruf und Familie.*

Ja ☐

und zwar wie folgt

---



---



---

Nein ☐

Gibt es ein Evaluationsgespräch zur Einarbeitung, in dem Arbeitgeber(in) und Arbeitnehmer(in) die Einarbeitungsphase reflektieren?

Ja ☐      Nein ☐



## Zielformulierung - Wo wollen wir hin?

An welchen Themen im Bereich Personalgewinnung wollen Sie arbeiten?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Welche Ziele wollen Sie erreichen?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

In welchem Zeitraum wollen Sie die Ziele etwa erreichen?

Bis dahin soll das Ziel...

1. erreicht sein: \_\_\_\_\_.
2. erreicht sein: \_\_\_\_\_.
3. erreicht sein: \_\_\_\_\_.

## Methoden - Wie schaffen wir das?

### Beispiel:

Formulieren Sie eine leitende Zielstellung hinsichtlich Ihrer Personalpolitik.

Leitende Zielstellung: Die Mitarbeiter(innen)schaft ist vielfältig und Personal kann langfristig gebunden werden.

Formulieren Sie Teilziele, mit denen Sie die leitende Zielstellung erreichen wollen.

Teilziele:

1. Stellenausschreibungen sind interkulturell offen, diversitätsorientiert und diskriminierungsfrei gestaltet.
2. Bei der Personalvorauswahl stehen Qualifikationen und berufliche Erfahrungen im Vordergrund.
3. Es herrscht ein gelebtes Willkommen mit einer individuell abgestimmten Einarbeitungsphase.

### Beispiel:

Teilziel:

1. *Stellenausschreibungen sind interkulturell offen, diversitätsorientiert und diskriminierungsfrei gestaltet.*

<b>Teilschritte</b>	<b>Methoden</b>
<i>Überarbeitung der statischen Bestandteile in Stellenausschreibungen der Organisation.</i>	<i>Formulierung zur interkulturellen Öffnung und diversitätsorientierten Haltung der Organisation (Beispiel im Abschnitt Personalgewinnung).</i>
<i>Reduktion von Stellenausschreibungen auf zwingend erforderliche Fakten</i>	<i>Analyse der zu bewältigenden Aufgabe, Ableitung von stellenrelevanten Voraussetzungen für Bewerber(innen) unter Berücksichtigung geltender Vorschriften, z.B. Fachkraftefordernisse</i>
...	...

Das leitende Ziel soll in folgenden Teilschritten mit folgenden Methoden erreicht werden:

Teilschritte	Methoden

## Zielerreichung - Haben wir das geschafft?

Wurde das formulierte Ziel erreicht? Konnte der Zeitplan eingehalten werden?

---

---

---

Nach welcher Zeit soll der Bereich Personalgewinnung der Organisation hinsichtlich interkultureller Öffnung und Diversität nochmals überprüft werden?

---

## Arbeitsblatt 5

Das Arbeitsblatt gehört zum **Abschnitt Personalentwicklung** im Leitfaden. Dort finden Sie weitere Anregungen und Impulse für die Bearbeitung.

### Ist-Analyse - Wo stehen wir?

Kennen Sie die Vielfalt Ihrer Mitarbeiter(innen)schaft auch über formale Abschlüsse und Zertifikate hinaus? Denken Sie dabei z.B. an Auslandserfahrungen, Sprachkenntnisse, persönliches Engagement, Weiterbildungsinteressen zu Themen der Vielfalt und interkulturellen Öffnung.

Ja ☐      Nein ☐

Nutzen Sie regelmäßige Mitarbeiter(innen)gespräche als Personalentwicklungsinstrument?

Ja ☐      Nein ☐

Wie unterstützen Sie diversitätsbewusstes Handeln und interkulturelle Öffnung innerhalb Ihrer Mitarbeiter(innen)schaft? Denken Sie dabei beispielsweise an Personalaustausch, spezifische Weiterbildungen oder Tagungen usw.

---

---

---

## Zielformulierung - Wo wollen wir hin?

An welchen Themen im Bereich Personalentwicklung wollen Sie arbeiten?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Welche Ziele wollen Sie erreichen?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

In welchem Zeitraum wollen Sie die Ziele etwa erreichen?

Bis dahin soll das Ziel...

1. erreicht sein: \_\_\_\_\_.
2. erreicht sein: \_\_\_\_\_.
3. erreicht sein: \_\_\_\_\_.

## Methoden - Wie schaffen wir das?

Es gibt die folgenden formalen und nonformalen (z.B. Erfahrungswissen) Wissensbestände in der Organisation:

	Was?	Wer?
<b>Qualifikation</b>		
<b>Zusatzqualifikation</b>		
<b>Sprachkenntnisse</b>		
<b>Erfahrungen, z.B. Auslandserfahrungen, Arbeit in anderen Kontexten, ehrenamtliche Tätigkeiten</b>		

Es gibt folgende Qualifikationswünsche der Mitarbeiter(innen):

Was?	Wer?

Um die Ziele der Organisation zu erreichen, können folgende brach liegende Fähigkeiten und Qualifikationen genutzt werden:

Was?	Wer?

Um die Ziele der Organisation zu erreichen, wird weiteres Personal mit folgenden Fähigkeiten und Qualifikationen benötigt:

	Was?
Qualifikation	
Zusatzqualifikation	
Sprachkenntnisse	
Erfahrungen	



## Zielerreichung - Haben wir das geschafft?

Wurde das formulierte Ziel erreicht? Konnte der Zeitplan eingehalten werden?

---

---

---

Nach welcher Zeit soll die Personalentwicklung der Organisation hinsichtlich interkultureller Öffnung und Diversität nochmals überprüft werden?

---

## Arbeitsblatt 6

Das Arbeitsblatt gehört zum **Abschnitt Teams** im Leitfaden. Dort finden Sie weitere Anregungen und Impulse für die Bearbeitung.

### Ist-Analyse - Wo stehen wir?

Wie werden neue Teammitglieder in das Team aufgenommen? Wie wird Vielfalt transparent gemacht?

---

---

---

Welche regelmäßigen Austauschmöglichkeiten nutzen Teams in Ihrer Organisation?

---

---

---

Welche Möglichkeit gibt es, Teamprozesse moderieren zu lassen?

---

---

---

Welche Möglichkeiten haben die Teams der Organisation, sich mit den Themen interkulturelle Öffnung und Vielfalt zu beschäftigen?

---

---

---

Wie wird mit Konflikten in Teams umgegangen?

---

---

---

## Zielformulierung - Wo wollen wir hin?

An welchen Themen im Bereich Teams wollen Sie arbeiten?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Welche Ziele wollen Sie erreichen?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

In welchem Zeitraum wollen Sie die Ziele etwa erreichen?

Bis dahin soll das Ziel...

1. erreicht sein: \_\_\_\_\_.
2. erreicht sein: \_\_\_\_\_.
3. erreicht sein: \_\_\_\_\_.

## Methoden - Wie schaffen wir das?

### Beispiel:

*Ziel: Teams sind interkulturell gemischt, divers und nutzen die Potenziale aller zur Umsetzung von Arbeitsaufgaben.*

<b>Teilschritte</b>	<b>Methoden</b>
<i>Vielfalt im Team erkennen</i>	<i>biographischer Dialog unter den Mitarbeiter(inne)n, z.B. als Teamfortbildung</i>
<i>Inklusion neuer Mitarbeiter(innen) in Teams</i>	<i>Entwicklung eines gemeinsamen Kurzkonzeptes zum Ankommen im Team</i>
...	...

Das Ziel soll in folgenden Teilschritten mit folgenden Methoden erreicht werden:

<b>Teilschritte</b>	<b>Methoden</b>

## Zielerreichung - Haben wir das geschafft?

Wurde das formulierte Ziel erreicht? Konnte der Zeitplan eingehalten werden?

---

---

Nach welcher Zeit soll der Bereich Teams der Organisation hinsichtlich interkultureller Öffnung und Diversität nochmals überprüft werden?

---

## Arbeitsblatt 7

Das Arbeitsblatt gehört zum **Abschnitt Kommunikation** im Leitfaden. Dort finden Sie weitere Anregungen und Impulse für die Bearbeitung.

### Ist-Analyse - Wo stehen wir?

Welche Informationen werden an die Mitarbeiter(innen) weitergegeben?

---

---

---

Welche Kommunikationswege nutzen Sie?

---

---

---

Werden alle Mitarbeiter(innen) erreicht? Gehören zu Ihren Mitarbeiter(inne)n Menschen mit geringen Deutschkenntnissen, Menschen mit verschiedenen Qualifikationen, Menschen mit Behinderung(en), Menschen verschiedener Altersgruppen? Überlegen Sie, ob wirklich alle erreicht werden.

---

---

---

Gehören Themen wie Diversität und interkulturelle Öffnung zum festen Bestandteil der internen Organisationskommunikation?

Ja ☐

wie folgt:

---

---

---

Nein ☐

Welche Kommunikationswege können von Mitarbeiter(inne)n genutzt werden, um alle Glieder der Organisation einschließlich Leitungsebene zu erreichen?

---

---

---



## Zielformulierung - Wo wollen wir hin?

An welchen Themen im Bereich Kommunikation wollen Sie arbeiten?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Welche Ziele wollen Sie erreichen?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

In welchem Zeitraum wollen Sie die Ziele etwa erreichen?

Bis dahin soll das Ziel...

1. erreicht sein: \_\_\_\_\_.
2. erreicht sein: \_\_\_\_\_.
3. erreicht sein: \_\_\_\_\_.

## Methoden - Wie schaffen wir das?

Strukturieren Sie die Kommunikation in Ihrer Organisation:

Kommunikationsmethode	Wer ist einbezogen?
Dienst-/ Teamberatungen	
Informationsmails	
Mitarbeiter(innen)gespräche	

Kommunikationsketten: Wer muss was wissen?

Welche Informationen?	Wer soll diese erhalten?	In welcher Form?

## Zielerreichung - Haben wir das geschafft?

Wurde das formulierte Ziel erreicht? Konnte der Zeitplan eingehalten werden?

---

---

---

Nach welcher Zeit soll der Bereich Kommunikation der Organisation hinsichtlich interkultureller Öffnung und Diversität nochmals überprüft werden?

---

## Arbeitsblatt 8

Das Arbeitsblatt gehört zum **Abschnitt Führung, Teilhabe, Partizipation und Inklusion** im Leitfaden. Dort finden Sie weitere Anregungen und Impulse für die Bearbeitung.

### Ist-Analyse - Wo stehen wir?

In welcher Form tragen Sie durch Ihren Führungsstil zu Vielfaltsorientierung und interkultureller Öffnung Ihrer Organisation aktiv bei?

---

---

---

Welche Möglichkeiten der Mitgestaltung in der Organisation haben die Mitarbeitenden? Denken Sie an Leitbilder, Konzeptionen, eigene Arbeitsprozesse, Mitarbeiter(innen)befragungen usw.

---

---

---

Wie sorgen Sie dafür, dass alle Mitarbeiter(innen) die Beteiligungschancen nutzen können?

---

---

---

Wie wird mit Meinungen und Vorschlägen umgegangen, die nicht die Mehrheit betreffen?

---

---

---

Wo sehen Sie Barrieren und Ausschlüsse, für einzelne Mitarbeiter(innen), sich zu beteiligen?

---

---

---

## Zielformulierung - Wo wollen wir hin?

An welchen Themen im Bereich Führung, Teilhabe, Partizipation und Inklusion wollen Sie arbeiten?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Welche Ziele wollen Sie erreichen?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

In welchem Zeitraum wollen Sie die Ziele etwa erreichen?

Bis dahin soll das Ziel...

1. erreicht sein: \_\_\_\_\_.
2. erreicht sein: \_\_\_\_\_.
3. erreicht sein: \_\_\_\_\_.

Methoden - Wie schaffen wir das?

Beispiel:

Ziel: Interkulturelle Öffnung und Diversitätsorientierung sind Bestandteil des Führungskonzeptes der Organisation und werden von Führungskräften aktiv gefördert.

Teilschritte	Methoden
Reflexion der persönlichen Haltung der Führungskräfte	Nutzung verschiedener Reflexionsmöglichkeiten wie Supervision, Selbstreflexion (z.B. Wie stehe ich zu Menschen, die anders leben als ich?), Weiterbildung
Initiierung von Beteiligungsprozessen in der Organisation	Besprechung von Organisationsentwicklungsprozessen in Teamsitzungen mit der Möglichkeit des Austausches
...	...

Das Ziel soll in folgenden Teilschritten mit folgenden Methoden erreicht werden:

Teilschritte	Methoden

## Zielerreichung - Haben wir das geschafft?

Wurde das formulierte Ziel erreicht? Konnte der Zeitplan eingehalten werden?

---

---

---

Nach welcher Zeit soll der Bereich Führung, Teilhabe, Partizipation und Inklusion hinsichtlich interkultureller Öffnung und Diversität nochmals überprüft werden?

---



## Arbeitsblatt 9

Das Arbeitsblatt gehört zum **Abschnitt Qualitätsentwicklung** im Leitfaden. Dort finden Sie weitere Anregungen und Impulse für die Bearbeitung.

### Ist-Analyse - Wo stehen wir?

Welche Qualitätsentwicklungsprozesse gibt es in der Organisation und in allen Bereichen regelmäßig?

---

---

---

Sind in allen von Ihnen genutzten Qualitätsinstrumenten Aspekte der Vielfalt und interkulturellen Öffnung berücksichtigt?

Denken Sie dabei an Menschen

- unterschiedlicher Herkunft
- unterschiedlicher Altersgruppen
- unterschiedlichen Geschlechts
- mit und ohne Behinderung
- unterschiedlicher sexueller Orientierung
- unterschiedlicher Religionszugehörigkeit und ohne Religion
- ...

Ja ☐      Nein ☐

Wie werden Aspekte von Ausgrenzung, Diskriminierung und Rassismus in der Organisation durch die Qualitätsentwicklung regelmäßig kritisch geprüft?

---

---

---

## Zielformulierung - Wo wollen wir hin?

An welchen Themen im Bereich Qualitätsentwicklung wollen Sie arbeiten?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Welche Ziele wollen Sie erreichen?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

In welchem Zeitraum wollen Sie die Ziele etwa erreichen?

Bis dahin soll das Ziel...

1. erreicht sein: \_\_\_\_\_.
2. erreicht sein: \_\_\_\_\_.
3. erreicht sein: \_\_\_\_\_.

## Methoden - Wie schaffen wir das?

### Beispiel:

*Ziel: Interkulturelle Öffnung und Diversitätsorientierung sind fester Bestandteil der Qualitätsentwicklung aller Teile der Organisation.*

<b>Teilschritte</b>	<b>Methoden</b>
Analyse aller verwendeten Qualitätsinstrumente	Die Qualitätsverantwortlichen prüfen die Qualitätsinstrumente auf Aspekte der interkulturellen Öffnung und Diversität.
Ergänzung der Qualitätsinstrumente um Aspekte der interkulturellen Öffnung und Diversität	Die Qualitätsverantwortlichen tauschen sich zu Möglichkeiten der Erweiterung der Qualitätsinstrumente aus und entwickeln Ergänzungen zu den bereits verwendeten Instrumenten, z.B. regelmäßige Reflexion durch Fragestellungen
...	...

Das Ziel soll in folgenden Teilschritten mit folgenden Methoden erreicht werden:

<b>Teilschritte</b>	<b>Methoden</b>

## Zielerreichung - Haben wir das geschafft?

Wurde das formulierte Ziel erreicht? Konnte der Zeitplan eingehalten werden?

---

---

---

Nach welcher Zeit soll der Bereich Qualitätsentwicklung der Organisation hinsichtlich interkultureller Öffnung und Diversität nochmals überprüft werden?

---

## Arbeitsblatt 10

Das Arbeitsblatt gehört zum **Abschnitt Einrichtungen und Dienstleistungen** im Leitfaden. Dort finden Sie weitere Anregungen und Impulse für die Bearbeitung.

### Ist-Analyse - Wo stehen wir?

Welche Einrichtungen, Angebote, Dienstleistungen oder Projekte gehören zur Organisation?

---

---

---

Welche Einrichtungen, Angebote, Dienstleistungen oder Projekte setzen sich bereits regelmäßig mit interkultureller Öffnung und Diversität auseinander und setzen diese im Alltag um?

Beurteilen Sie dazu pro Einrichtung, Angebot, Dienstleistung und Projekt folgende Aspekte:

Woran orientiert sich die Gestaltung der Arbeitsprozesse überwiegend?

Denken Sie dabei z.B. an Folgendes:

- Christentum als Taktgeber für Feste und Feiern
- Deutsch als einzige zur Verfügung stehende Sprache
- barrierefreier Zugang für Menschen mit Behinderung
- Voraussetzung körperlicher Gesundheit
- Voraussetzung von Heterosexualität
- Berücksichtigung von Geschlechter- und Altersvielfalt
- Berücksichtigung individueller Bedürfnisse der Zielgruppen und/oder Mitarbeiter(innen)schaft, auch wenn diese nicht den Mehrheitsvorstellungen entsprechen
- ...

Einrichtung/ Angebot/ Dienstleistung/ Projekt	Einschätzung

## Zielformulierung - Wo wollen wir hin?

An welchen Themen im Bereich Einrichtungen und Dienstleistungen wollen Sie arbeiten?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Welche Ziele wollen Sie erreichen?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

In welchem Zeitraum wollen Sie die Ziele etwa erreichen?

Bis dahin soll das Ziel...

1. erreicht sein: \_\_\_\_\_.
2. erreicht sein: \_\_\_\_\_.
3. erreicht sein: \_\_\_\_\_.

# Methoden - Wie schaffen wir das?

## Beispiel:

*Ziel: Die Organisation ist in allen Einrichtungen und Dienstleistungen sowie in der Organisationsleitung und Verwaltung interkulturell geöffnet und diversitätsorientiert.*

<b>Teilschritte</b>	<b>Methoden</b>
<i>Der Prozess der interkulturellen Öffnung und Diversitätsorientierung wurde in allen Einrichtungen und Dienstleistungen begonnen.</i>	<i>In jeder Einrichtung und jedem Dienstleistungsbereich gibt es eine Ansprechperson, die den Prozess strukturiert.</i>
<i>Jede Einrichtung und Dienstleistung führt eine Ist-Analyse durch.</i>	<i>Alle Einrichtungen und Dienstleistungen beginnen die Ist-Analyse in einem Bereich, z.B. Zielgruppen oder Öffentlichkeitsarbeit, und führen eine Selbstreflexion durch</i>
...	...

Das Ziel soll in folgenden Teilschritten mit folgenden Methoden erreicht werden:

<b>Teilschritte</b>	<b>Methoden</b>



## Zielerreichung - Haben wir das geschafft?

Wurde das formulierte Ziel erreicht? Konnte der Zeitplan eingehalten werden?

---

---

---

Nach welcher Zeit soll der Bereich Einrichtungen und Dienstleistungen der Organisation nochmals hinsichtlich interkultureller Öffnung und Diversität überprüft werden?

---

## Arbeitsblatt 11

Das Arbeitsblatt gehört zum **Abschnitt Öffentlichkeitsarbeit** im Leitfaden. Dort finden Sie weitere Anregungen und Impulse für die Bearbeitung.

### Ist-Analyse - Wo stehen wir?

In welcher Form wird die vielfaltsorientierte und interkulturell offene Haltung Ihrer Organisation in der Öffentlichkeitsarbeit klar benannt?

---

---

---

Welches Bildmaterial nutzen Sie? Spiegelt sich dort die Vielfaltsorientierung und interkulturelle Öffnung Ihrer Organisation wider?

Prüfen Sie kritisch: Wer und was ist abgebildet? Reproduzieren Sie durch die verwendeten Bilder möglicherweise Vorurteile und Stereotype?

---

---

---

---

Gibt es Materialien der Öffentlichkeitsarbeit, die auch für Menschen mit wenigen Deutschkenntnissen oder intellektuellen Beeinträchtigungen zugänglich sind? Denken Sie an Materialien in verschiedenen Sprachen, leichter/ einfacher Sprache oder Bildsprache.

Ja ☐

wie folgt

---

---

---

Nein ☐

Wer sind die Zielgruppen Ihrer Öffentlichkeitsarbeit? Wie erreichen Sie alle Teilzielgruppen, z.B. Menschen mit Migrationshintergrund oder Menschen mit geringen sozialen Kontakten?

---

---

---

---

---

## Zielformulierung - Wo wollen wir hin?

An welchen Themen im Bereich Öffentlichkeitsarbeit wollen Sie arbeiten?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Welche Ziele wollen Sie erreichen?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

In welchem Zeitraum wollen Sie die Ziele etwa erreichen?

Bis dahin soll das Ziel...

1. erreicht sein: \_\_\_\_\_.
2. erreicht sein: \_\_\_\_\_.
3. erreicht sein: \_\_\_\_\_.

## Methoden - Wie schaffen wir das?

### Beispiel:

*Ziel: In allen Elementen der Öffentlichkeitsarbeit wird deutlich, dass die Organisation interkulturell geöffnet ist und eine positive Haltung zu gesellschaftlicher Vielfalt hat.*

<b>Teilschritte</b>	<b>Methoden</b>
<i>Die Texte der Homepage werden überarbeitet.</i>	<i>Allgemeine Informationen der Homepage werden hinsichtlich interkultureller Öffnung und Diversität überarbeitet und die Haltung der Organisation wird deutlich formuliert. Wichtige Informationen der Homepage werden in Deutsch, Englisch und einfacher Sprache veröffentlicht.</i>
<i>Bei Presseinformationen wird die interkulturell offene und diversitätsorientierte Haltung der Organisation so oft wie möglich bedacht und auf diese aufmerksam gemacht.</i>	<i>Es werden Textbausteine formuliert, die bei Bedarf genutzt werden können.</i>
...	...

Das Ziel soll in folgenden Teilschritten mit folgenden Methoden erreicht werden:

<b>Teilschritte</b>	<b>Methoden</b>

## Zielerreichung - Haben wir das geschafft?

Wurde das formulierte Ziel erreicht? Konnte der Zeitplan eingehalten werden?

---

---

---

Nach welcher Zeit soll der Bereich Öffentlichkeitsarbeit der Organisation nochmals hinsichtlich interkultureller Öffnung und Diversität überprüft werden?

---

## Arbeitsblatt 12

Das Arbeitsblatt gehört zum **Abschnitt Austausch, Partnerschaften und Kooperationen** im Leitfaden. Dort finden Sie weitere Anregungen und Impulse für die Bearbeitung.

### Ist-Analyse - Wo stehen wir?

Mit welchen (Kooperations-)Partner(inne)n arbeiten Sie bereits zusammen?

---



---



---

Nach welchen Kriterien wählen Sie Partner(innen) aus?

---



---



---

Gehören zu den Partner(inne)n Menschen mit Migrationshintergrund?

Ja ☐      Nein ☐

Zu welchen Themen arbeiten Sie mit Ihren Kooperationspartner(inne)n zusammen?  
Spielt das Thema interkulturelle Öffnung und Vielfaltsorientierung bei Ihren Kooperationen eine Rolle?

---



---



---

## Zielformulierung - Wo wollen wir hin?

An welchen Themen im Bereich Austausch, Partnerschaften und Kooperationen wollen Sie arbeiten?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Welche Ziele wollen Sie erreichen?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

In welchem Zeitraum wollen Sie die Ziele etwa erreichen?

Bis dahin soll das Ziel...

1. erreicht sein: \_\_\_\_\_.
2. erreicht sein: \_\_\_\_\_.
3. erreicht sein: \_\_\_\_\_.



## Methoden - Wie schaffen wir das?

Recherchieren Sie in Ihrem Umfeld und/ oder im Internet Interessengruppen, die Ihnen für die interkulturelle Öffnung und Diversitätsorientierung hilfreiche Erfahrungen liefern können und nehmen Sie Kontakt auf.

---

---

---

Nutzen Sie überregionale Netzwerke zum Austausch.

---

---

---

Suchen Sie sich Partner(innen) in Ihrem Arbeitsfeld, die bereits Erfahrungen mit interkultureller Öffnung und Diversität besitzen.

---

---

---

## Zielerreichung - Haben wir das geschafft?

Wurde das formulierte Ziel erreicht? Konnte der Zeitplan eingehalten werden?

---

---

---

Nach welcher Zeit soll der Bereich Austausch, Partnerschaften und Kooperationen der Organisation hinsichtlich interkultureller Öffnung und Diversität nochmals überprüft werden?

---