EINE WELT DER VIELFALT

Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung

Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen

be Berlin

Willkommenskultur in der Verwaltung

Eine Handreichung für die Praxis

BERLINER NETZWERKE FÜR VIELFALT

Inhalt

Einleitung **1**

Willkommenskultur – was ist das? **2**

Annäherung an den Begriff 2

Kritik am Begriff der Willkommenskultur 4

Chancen von Willkommenskultur – Bezug zu Diversity-Ansätzen 5

Warum wir eine Willkommenskultur in der Verwaltung brauchen 6

Willkommenskultur schaffen: Beispiele aus der Praxis **8**

Die Verwaltung als Arbeitgeberin 8

Bereich: Personalgewinnung 9

Beispiel: Berlin braucht dich! 9

Beispiel: Anonymisierte Bewerbungsverfahren 9

Die Verwaltung als Dienstleisterin 10

Bereich: Öffentlichkeitsarbeit 11

Beispiel: Umgang mit Sprache in den Öffentlichkeitsmedien 11

Beispiel: Einsatz von Bildmaterial 12

Bereich: Direkter Kontakt mit Bürgerinnen und Bürgern 12

Beispiel: Diversity-Trainings zum Thema „Willkommenskultur“ 13

Beispiel: Befragung von Zielgruppen 13

Willkommenskultur aus Sicht eines ehrenamtlich Engagierten **14**

Im Gespräch mit Mohammed Jouni 14

Weiterführende Literatur **18**

Einleitung

Der Begriff der Willkommenskultur ist spätestens seit dem verstärkten Zuzug von geflüchteten Menschen im Jahr 2015 „in aller Munde“. Dabei gerät meist aus dem Blick, dass die Forderung nach einer Willkommenskultur in der Verwaltung schon länger besteht und sich auch nicht zwangsläufig auf Geflüchtete beschränken muss.

Mit Blick auf die Verwaltung wird die Schaffung einer Willkommenskultur in der Regel als Forderung formuliert, als anzustrebender Zustand, der noch nicht erreicht ist. Dabei bleibt diese Forderung seltsam unklar. Häufig wird nicht ausgeführt, was genau unter einer Willkommenskultur verstanden wird, was Willkommenskultur eigentlich für das Verwaltungshandeln bedeutet, geschweige denn, was erste Schritte zur Schaffung einer solchen sein können.

Die Diskrepanz zwischen der häufigen Verwendung des Begriffs und der Unklarheit über seine Bedeutung und praktische Umsetzung hat die Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung (LADS) gemeinsam mit dem Verein Eine Welt der Vielfalt e. V. veranlasst, im April 2016 einen Workshop für Beschäftigte der Berliner Verwaltung zum Thema durchzuführen. In dem Workshop haben wir uns folgenden Fragen gewidmet:

» Was bedeutet Willkommenskultur überhaupt?

» In welchem Verhältnis steht der Begriff der Willkommenskultur zum Thema „Umgang mit Vielfalt/Diversity“?

» Wie kann eine Willkommenskultur im praktischen Arbeitsalltag ausgestaltet werden?

» Wie können Verwaltungsmitarbeitende spezifische Lebenssituationen und Lebenslagen der Berliner_innen[1] berücksichtigen?

In der Vorbereitung und Durchführung des Workshops ist deutlich geworden, dass sich der Begriff der Willkommenskultur trotz aller Kritik gut dazu eignet, das Verhältnis von Verwaltung und Bürger_innen grundsätzlicher zu reflektieren. Dies geschieht mit dem Ziel, Verwaltungen darin zu unterstützen, sich stärker an den Bedürfnissen der Bürger_innen zu orientieren.

Mit der vorliegenden Broschüre möchten wir unsere Auseinandersetzung mit dem Begriff der Willkommenskultur einer breiteren (Verwaltungs-)Öffentlichkeit zur Verfügung stellen. Dabei haben wir bereits vorhandene Literatur zum Thema gesichtet und aus unserer Sicht wesentliche Aspekte zusammengestellt. Eine Link- und Literatursammlung findet sich am Ende der Broschüre.

Der erste Teil der Broschüre setzt sich allgemein mit dem Begriff der Willkommenskultur und den ihm eigenen Fallstricken und Chancen auseinander. Im zweiten Teil der Broschüre werden einige Beispiele für eine Willkommenskultur in der Verwaltung vorgestellt und Anregungen für die Praxis gegeben. Ein Interview mit Mohammed Jouni schließt die Broschüre ab. Herr Jouni ist als Kind gemeinsam mit seinen Eltern nach Deutschland geflüchtet und setzt sich heute für die Interessen von geflüchteten Menschen ein.

Wir wünschen viel Spaß beim Lesen!

1 Der Unterstrich, auch Gender-Gap genannt, bietet in der Schriftsprache symbolisch Raum für Menschen, die sich nicht (nur) in der Zweigeschlechtlichkeit von Frau und Mann wiederfinden (möchten). So weist der Unterstrich darauf hin, dass es neben der weiblichen und männlichen Geschlechtsidentität viele weitere mögliche Geschlechtsidentitäten gibt.

Willkommenskultur – was ist das?

Annäherung an den Begriff

Wenn wir uns dem Begriff "Willkommenskultur" vom Wortlaut her nähern, haben wir es mit zwei Teilbegriffen zu tun. Der erste Teil, nämlich das „willkommen“ ist recht leicht erschließbar.

Der Duden gibt die folgende Definition für die Wendung „willkommen heißen“:

> jemanden zum Empfang freundlich begrüßen[2]

Das heißt, setzt man den Fokus auf den ersten Teil des Wortes, kann man unter Willkommenskultur eine freundliche Art des Begrüßens verstehen, wobei dem_der Begrüßten signalisiert wird, dass er_sie erwünscht ist.[3]

Willkommenskultur bezieht sich auf einen dynamischen Kulturbegriff.

Deutlich schwieriger wird es, den zweiten Teil des Wortes, „Kultur“, zu definieren. Der Kulturbegriff wird inflationär verwendet. Wir sprechen von Fußballkultur, Alltagskultur, Esskultur, Nationalkultur, Leitkultur – sogar von einer Kaffeekultur. Trotz oder gerade wegen der häufigen Verwendung des Begriffs ist eine einheitliche Definition schwierig. Kultur ist – ähnlich wie Gesellschaft – ein Begriff, den jeder und jede zu verstehen meint, dessen Definition je nach Kontext und Person allerdings sehr unterschiedlich ausfällt.

Vielfalt an Kulturdefinitionen

Bereits 1952 haben Kroeber und Kluckhohn[4] 175 verschiedene Definitionen von „Kultur“ unterschieden. Seit den 1950er Jahren sind unzählige theoretische Abhandlungen über Kultur erschienen. Worauf sich die meisten Kulturbegriffe einigen können, ist, dass Kultur etwas „vom Menschen Gemachtes“ ist, im Gegensatz zu dem von Natur aus Vorhandenen.

Vielfach wird ein als veraltet geltender enger Kulturbegriff, der sich auf Kunst- und Geisteskultur bezieht (normativer Kulturbegriff), von einem erweiterten Kulturbegriff abgegrenzt. Der erweiterte oder lebensweltliche Kulturbegriff versteht Kultur als dynamischen Gesamtkomplex von Vorstellungen, Denkformen, Empfindungsweisen, Werten und Bedeutungen, die sich Menschen im Verlauf ihrer Sozialisation aneignen und die sie reproduzieren.[5] Diesem Verständnis folgend ist Kultur nichts Statisches, sondern unterliegt stetigen Veränderungs- und Anpassungsprozessen, sei es bezogen auf Esskultur, Fußballkultur oder auf größere Einheiten, wie sogenannte Nationalkulturen.

Spannungsverhältnis von Kultur und Stereotypisierung

Aussagen, die über Gemeinsamkeiten von größeren Gruppen von Menschen gemacht werden, stellen letztlich immer auch eine Vereinfachung von Komplexität dar. Dementsprechend laufen Thesen über die Kultur einer Gesellschaft immer Gefahr, interne Widersprüche und Vielfalt innerhalb dieser auszublenden. Um nicht in diese Falle zu tappen, kann es hilfreich sein, sich auch innerhalb einer Kultur die Grenzen geteilter Werte und

2 Duden Online-Wörterbuch: http://www.duden.de/suchen/dudenonline/willkommen heißen
3 Carrel, N. (2013). Anmerkungen zur Willkommenskultur: http://www.bpb.de/apuz/172378/anmerkungen-zur-willkommenskultur
4 Kroeber, A. L. / Kluckhohn, C. (1952). Culture. A critical review of concepts and definitions. Cambridge/Mass.
5 z. B. Nünning, A. (2009). Vielfalt der Kulturbegriffe: http://www.bpb.de/gesellschaft/kultur/kulturelle-bildung/59917/kulturbegriffe?p=all

Erfahrungen ihrer Mitglieder vor Augen zu führen. So kann beispielsweise eine 40-jährige deutsche Akademikerin mehr mit einer 20-jährigen Studentin mit türkischen Eltern gemeinsam haben als mit einem 40-jährigen deutschstämmigen BVG-Angestellten.

Mit dem Begriff Willkommenskultur richtet sich der Blick auf die gesellschaftlichen Strukturen der Mehrheitsgesellschaft.

Insbesondere wenn Aussagen über Kultur im Hinblick auf eine Nation getroffen werden, ist die Gefahr der Stereotypisierung und des Aufrufens von Klischees groß. Diese Gefahr besteht vor allem dann, wenn angenommen wird, dass Aussagen über Kulturen zwangsläufig auf alle ihre Mitglieder zutreffen. So bedeutet die Feststellung, dass Pünktlichkeit einen großen Stellenwert in Deutschland hat, eben nicht, dass alle Deutschen pünktlich sind.

Willkommenskultur beinhaltet einen Perspektivwechsel

Willkommenskultur fordert den Abbau individueller und institutioneller Barrieren.

Der Begriff "Willkommenskultur" wurde anfangs vor allem vom Bundesamt für Migration und Flüchtlinge mit dem Ziel verwendet, Deutschland für gut qualifizierte Fachkräfte aus dem Ausland attraktiv zu machen. Motivationsfaktoren waren die sich verändernde Demographie und ein immer deutlicher zutage tretender Fachkräftemangel in bestimmten Bereichen. Deutschland sollte für Menschen, die die gewünschten Fähigkeiten und/oder genügend finanzielle Ressourcen mitbrachten, attraktiver werden.[6]

Die Forderung nach der Schaffung einer Willkommenskultur richtet sich an die Mehrheitsgesellschaft. Damit vollzieht sich mit diesem Begriff ein Perspektivwechsel. Wurde in politischen Diskursen zuvor auf Defizite und die notwendige individuelle Anpassung der neu Zuwandernden fokussiert, richtet sich der Blick nun auf die gesellschaftlichen Strukturen der Mehrheitsgesellschaft: Welche Regeln, Normen und Verhaltensweisen wirken einer Inklusion bzw. einer gleichberechtigten Teilhabe am gesellschaftlichen Leben entgegen bzw. sind Barrieren für den Zugang zu ihnen? Was muss sich ändern, damit Menschen, die nicht der Mehrheitsgesellschaft angehören, ihre Potenziale einbringen können? Es sind nicht länger allein die „neu dazukommenden" oder als „anders" wahrgenommenen Personen, die sich anpassen sollen und damit zu einer gelungenen Integration beitragen. Es ist ein Verdienst dieses Begriffs, dass er den Blick auf die vorhandenen Strukturen und die Mehrheitsgesellschaft lenkt und deren Anteil an einer gelungenen Integration fokussiert.

Mit der Forderung nach Willkommenskultur wird gleichzeitig der Abbau individueller und institutioneller Barrieren verbunden, die Menschen – sei es aufgrund ihres Geschlechts, ihrer sexuellen Identität, einer Behinderung, ihres Lebensalters, ihrer Hautfarbe oder ihrer ethnischen und religiösen Zugehörigkeit – die Zugänge erschweren. Damit rückt die Forderung nach einer Willkommenskultur nahe an den im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung formulierten Anspruch nach mehr Bürger_innenorientierung in der Verwaltung heran.

WILLKOMMENSKULTUR
zielt darauf, die Teilhabe aller Bürger_innen an der Gesellschaft zu verbessern.

6 vgl. Schammann, H. / Kretzschmar, N. / Gölz, R. (2014). Willkommens- und Anerkennungskultur: Konkretisierung eines Begriffs. Seite 20 – 28: http://www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/IQ_Publikationen/Thema_Vielfalt_gestalten/willkommenskultur_broschuere_2014.pdf

Willkommenskultur kann auf vier Ebenen betrachtet werden

Um konkreter zu überlegen, wie eine Willkommenskultur geschaffen werden kann, ist die von Heckmann (2012) getroffene Unterscheidung in vier Ebenen hilfreich:[7]

4 EBENEN VON WILLKOMMENSKULTUR

- Ebene des Individuums
- Ebene interpersonaler Beziehungen
- Ebene von Organisationen und Institutionen
- Ebene der Gesamtgesellschaft

Auf der **Ebene des Individuums** bedeutet Willkommenskultur, allen Menschen und besonders jenen, die wir als fremd wahrnehmen, offen und möglichst vorurteilsfrei gegenüberzutreten. Das gelingt, wenn die eigene Haltung und die eigenen Verhaltensweisen reflektiert werden. Dabei kann Stereotypen durch Nachfragen begegnet werden, anstatt vom Aussehen eines Menschen auf das vermeintliche Verhalten zu schließen. Willkommenskultur zu fördern bedeutet auf dieser Ebene, individuelle Vorurteile abzubauen und Verhaltensweisen zu ändern.

Willkommenskultur gelingt, wenn die eigene Haltung und die eigenen Verhaltensweisen reflektiert und Vorurteile abgebaut werden.

Die **Ebene interpersonaler Beziehungen** bezieht sich auf das Individuum im Kontakt mit anderen. Willkommenskultur bedeutet, offen und bereit zu sein, in Beziehung zu treten, d. h. Kommunikation aufzunehmen, „auf Augenhöhe" zu kommunizieren, Hilfe anzubieten und nicht zu diskriminieren. Dazu gehören auch ein freundlicher, respektvoller Umgang und Empathie. Beziehungsbereitschaft braucht darüber hinaus bestimmte soziale Kompetenzen, wie Kommunikations- und Diversity-Kompetenz.

Willkommenskultur bedeutet, dass proaktive Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden.

Auf der **Ebene von Organisationen und Institutionen** – auch strukturelle Ebene – geht es um die Offenheit der Organisation – wie z. B. der Verwaltung – im Kontakt mit ganz unterschiedlichen Bürger_innen. Diese Offenheit kann sich sowohl auf Personaleinstellungen als auch auf die Konzeption und das Angebot von Dienstleistungen beziehen. Offenheit allein reicht allerdings nicht aus. Es müssen proaktive Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden. Das kann bedeuten, Kampagnen zu entwickeln, um mehr Menschen mit Migrationshintergrund für den öffentlichen Dienst zu gewinnen. Es kann auch bedeuten, Dienstleistungen so zu entwickeln, dass sie verschiedenen Bedarfslagen entsprechen.

Nicht zuletzt kann Willkommenskultur auch auf **gesamtgesellschaftlicher Ebene** betrachtet werden. Dabei geht es um nichts Geringeres als das Selbstverständnis einer Gesellschaft. So trägt ein Verständnis als Einwanderungsland mit dazu bei, dass Strukturen verändert und Angebote für Zuwander_innen gemacht werden. Erklärungen der Politik oder die Schaffung entsprechender Gesetze sind wichtig, aber für die Schaffung einer Willkommenskultur nicht ausreichend. Vielmehr geht es um einen Bewusstseinswandel in der Bevölkerung. Dies lässt sich anschaulich an Diskussionen darüber, wer als „deutsch" gilt und wer nicht und ob „der Islam" zu Deutschland gehört, illustrieren. In diesen Diskussionen geht es um nichts mehr und nichts weniger als um die Frage, wer eigentlich im „Wir" enthalten ist.

Kritik am Begriff der Willkommenskultur[8]

Kritik in Bezug auf den Begriff der Willkommenskultur richtet sich insbesondere auf das erwähnte enge Verständnis des Begriffs, d. h. auf die Beschränkung auf neu zugewanderte Fachkräfte. Ein enges Verständnis

7 Die folgende Darstellung bezieht sich auf einen Vortrag von Friedrich Heckmann (2012): https://www.bwstiftung.de/fileadmin/Mediendatenbank_DE/BW_Stiftung/Programme_Dateien/Gesellschaft_u_Kultur/Integration/Vielfalt_gefaellt/Papier_Heckmann_Auftaktveranstaltung.pdf

8 vgl. Merx, A. / Ruster, J. / Szukitsch, Y. (2014). Willkommens- und Anerkennungskultur – Eine Einführung: http://www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/IQ_Publikationen/Thema_Vielfalt_gestalten/willkommenskultur_broschuere_2014.pdf. Seite 9 – 12.

von Willkommenskultur läuft Gefahr, in der Dichotomie zwischen einem Gastgeber (Deutschland) und dem (willkommenen) Gast zu verharren. Das ist insofern problematisch, als auch neu zugewanderte Menschen weniger als Gäste und mehr als Teil der Gesellschaft verstanden werden müssen.

Als problematisch wird außerdem ein Verständnis von Willkommenskultur kritisiert, das unmittelbar an die wahrgenommene Nützlichkeit von Personengruppen anknüpft. Wenn nur Nützlichkeitserwägungen bei der Etablierung einer Willkommenskultur von Bedeutung sind, was ist dann mit denjenigen, die ökonomisch nicht nützlich sind?

Willkommenskultur vollzieht einen Perspektivwechsel von defizitorientierten Ansätzen hin zu einem Blick auf Potenziale und Ressourcen.

KRITIKPUNKTE

- Verkürzung auf Neuzugewanderte versus ein umfassendes Verständnis
- Gastgeber-Gast-Dichotomie
- Fokus auf Hochqualifizierte » *Nützlichkeit*
- Realität in Bezug auf Geflüchtete: Es sind nicht alle willkommen
- Unschärfe des Begriffs: Willkommenskultur in erster Linieals Marketingstrategie » *Symbolpolitik*

In Bezug auf den Begriff der Willkommenskultur kann kritisiert werden, dass dieser, gerade bezogen auf geflüchtete Menschen, nicht für alle gilt. So werden in der öffentlichen Diskussion dabei Menschen, die vor Armut fliehen, von solchen mit sogenanntem berechtigtem Fluchtgrund unterschieden. Nach dieser Unterscheidung sind bestimmte Menschen offensichtlich willkommener als andere.

Diversity bedeutet Vielfalt von Menschen und Lebensformen.

Aufgrund der Unschärfe des Begriffs der Willkommenskultur wird die Gefahr gesehen, dass der Begriff letztlich nicht gefüllt wird, also auf eine reine Marketing- und Symbolpolitik reduziert bleibt und damit zu wenig grundlegenden Veränderungen führt.

Chancen von Willkommenskultur – Bezug zu Diversity-Ansätzen

Trotz dieser Kritik eignet sich der Begriff, um das Leitbild einer weltoffenen, die gesellschaftliche Vielfalt wertschätzenden (Organisations-)Kultur zu vermitteln. Es ist eine Stärke dieses Begriffs, dass er einen Perspektivwechsel von defizitorientierten Ansätzen hin zu einem Blick auf Potenziale und Ressourcen ermöglicht.[9] Dieser Perspektivwechsel bzw. der Fokus auf die Ressourcen von Vielfalt hat starke Ähnlichkeit mit den Anliegen von Diversity-Ansätzen. Willkommenskultur im weiteren Sinne verstanden entspricht dem Ziel solcher Ansätze: Es geht um die Etablierung einer Kultur der Anerkennung und Wertschätzung von Vielfalt.

Dabei ist der Begriff Diversity nicht selbsterklärend. Diversity bedeutet Vielfalt von Menschen und Lebensformen. Das englische Wort Diversity wird häufig verwendet, um darauf zu verweisen, dass der Begriff in einer bestimmten Tradition steht. Dahinter stehen Ansätze, die den Blick auf die Potenziale von Menschen richten, diese als Ressourcen für eine Organisation oder die Gesellschaft betrachten und darüber hinaus auf Gemeinsamkeiten zwischen vermeintlich unterschiedlichen Menschen fokussieren.

Wenn von menschlicher Vielfalt die Rede ist, stellt sich zunächst natürlich die Frage, welche Vielfalt überhaupt gemeint ist. Denn Menschen unterscheiden sich in zahllosen Aspekten voneinander. Allerdings machen manche Unterschiede einen größeren Unterschied als andere. An bestimmte Dimensionen

9 Kontos, M. (2014): https://heimatkunde.boell.de/2014/05/06/willkommenskultur-versus-integrationsforderung

von Vielfalt knüpfen eher Diskriminierungen an als an andere: Schuhgröße dient weniger als sozialer Platzanweiser als Hautfarbe oder Geschlecht.

DIMENSIONEN VON DIVERSITY/VIELFALT

- Geschlecht
- Lebensalter
- Behinderung
- Ethnische Zugehörigkeit/Hautfarbe
- Religion/Weltanschauung
- sexuelle Orientierung

Diversity zielt darauf Barrieren abzubauen, Diskriminierungen zu verhindern und Chancengleichheit herzustellen.

Wenn in diesem Sinne von Vielfalt gesprochen wird, so wird sich häufig auf die Dimensionen bezogen, die auch im 2006 verabschiedeten Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) festgehalten sind. Das AGG schützt vor Diskriminierung aufgrund von Geschlecht, Lebensalter, Behinderung, ethnischer Zugehörigkeit und Hautfarbe, Religion und Weltanschauung und sexueller Identität.

Diversity-Ansätze zielen auch darauf, Barrieren abzubauen, Diskriminierungen zu verhindern und dadurch die Chancen auf Teilhabe und Partizipation für Menschen zu verbessern, die nicht der Mehrheitsgesellschaft angehören.

Warum wir eine Willkommenskultur in der Verwaltung brauchen

Vielfalt und Weltoffenheit zeichnen Berlin aus. Sie führen dazu, dass Berlin eine ungebrochene Anziehungskraft auf Menschen in der ganzen Welt ausübt. Berlin ist so vielfältig wie kaum eine andere Metropole in Europa. Vielfalt ist Ressource, stellt im Umgang untereinander und zwischen Verwaltung und Bürger_innen aber auch eine Herausforderung dar. So müssen unterschiedliche Ausgangslagen und Lebensentwürfe beachtet und im alltäglichen Verwaltungshandeln berücksichtigt werden. Unterschiedliche Umgangsweisen und Wertvorstellungen können zu Konflikten unter den Bürger_innen und zwischen Verwaltung und Bürger_innen führen, die gelöst werden müssen.

Grundsätze des Umgangs mit Vielfalt sind in einer ganzen Reihe von Gesetzen und prominent auch in der Berliner Verfassung geregelt.

SO HEISST ES Z. B. IN ARTIKEL 10 DER VERFASSUNG VON BERLIN:

ARTIKEL 10, VERFASSUNG VON BERLIN

(1) Alle Menschen sind vor dem Gesetz gleich.

(2) Niemand darf wegen seines Geschlechts, seiner Abstammung, seiner Rasse, seiner Sprache, seiner Heimat und Herkunft, seines Glaubens, seiner religiösen oder politischen Anschauungen oder seiner sexuellen Identität benachteiligt oder bevorzugt werden.

(3) Frauen und Männer sind gleichberechtigt. Das Land ist verpflichtet, die Gleichstellung und die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern auf allen Gebieten des gesellschaftlichen Lebens herzustellen und zu sichern. Zum Ausgleich bestehender Ungleichheiten sind Maßnahmen zur Förderung zulässig.

Gesetzliche Grundlagen sind eine wichtige Orientierung für Verwaltungshandeln. Allerdings müssen diese praktisch mit Leben gefüllt werden. Das heißt, es müssen konkrete Strategien und Maßnahmen entwickelt werden, um mit der Vielfalt der Bürger_innen diskriminierungsfrei umzugehen. Dabei kann der Begriff der Willkommenskultur eine Richtung vorgeben.

Die Verwaltung ist als Arbeitgeberin und als Dienstleisterin in der Pflicht, mit Vielfalt kompetent umzugehen.

Die Verwaltung ist sowohl als Arbeitgeberin als auch als zentrale Dienstleisterin in der Pflicht, mit Vielfalt kompetent umzugehen. Als Arbeitgeberin ist die Verwaltung dazu angehalten, Vielfalt in den eigenen Reihen z. B. durch Neueinstellungen zu fördern.

Als Dienstleisterin hat die Verwaltung die Aufgabe, vielfältige Bedürfnisse und unterschiedliche Lebenslagen wahrzunehmen und diese bei den Angeboten von Verwaltungsleistungen zu berücksichtigen.

Konkret kann dies z. B. bedeuten:

- wahrzunehmen, von wem Verwaltungsleistungen genutzt bzw. nicht genutzt werden,
- zu analysieren, warum bestimmte Gruppen Verwaltungsangebote nicht nutzen,
- spezifische Bedarfslagen zu kennen und entsprechende Angebote zu entwickeln,
- zu prüfen, ob der Kontakt mit Bürger_innen respektvoll und auf gleicher Augenhöhe stattfindet,
- Barrierefreiheit sicherzustellen,
- zu überlegen, welche Ansprachewege gewählt werden können, um möglichst viele Gruppen anzusprechen,
- zu prüfen, ob die verwendete Sprache inklusiv und nichtdiskriminierend ist.

Willkommenskultur schaffen: Beispiele aus der Praxis

Willkommenskultur erfordert sowohl persönliche als auch strukturelle Veränderungen.

Wie oben dargestellt fokussiert Willkommenskultur auf verschiedene Ebenen: auf die Ebene der Gesellschaft, der Organisation und auf die interpersonale und die individuelle Ebene. Eine Willkommenskultur zu schaffen erfordert Veränderungen auf all diesen Ebenen.

Was kann Willkommenskultur nun konkret für die Verwaltung bedeuten? Wie kann sie umgesetzt werden und was wird dafür benötigt?

Wie oben ausgeführt kann die Verwaltung in zwei Rollen in den Blick genommen werden: nach innen als Arbeitgeberin – in Bezug auf alle Fragen, die Beschäftigten der Verwaltung und neueinzustellendes Personal betreffend – und nach außen als Dienstleisterin – die Angebote für Bürger_innen und den Kontakt mit Bürger_innen betreffend.

Mit dem Berliner Diversometer können Führungskräfte den aktuellen Stand von Willkommenskultur im Team / in der Einheit überprüfen.

Die folgenden Fragen können Schlüssel sein, um Willkommenskultur zu überprüfen und zu schaffen.

Nach innen: die Verwaltung als Arbeitgeberin

- Wie vielfältig ist ein Arbeitsbereich?
- Welche Gruppen sind im Team nicht repräsentiert?
- Welche Gruppen sind in welchen Positionen repräsentiert?
- Wie können möglichst viele der gesellschaftlichen Gruppen in der Verwaltung repräsentiert sein?
- Wie wird mit Vielfalt innerhalb der Verwaltung z. B. in der Abteilung oder im Team umgegangen?
- Sind die Zugänge zum Arbeitsort für alle Menschen möglich?
- Welche Möglichkeiten bietet die Verwaltung für Angestellte mit besonderen Bedarfen, z. B. Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung, flexible Arbeitszeiten, flexible Urlaubsregelungen etc.?

Nach außen: die Verwaltung als Dienstleisterin

- Wer nutzt die Angebote des Amtes/Fachbereichs, wer nutzt sie nicht?
- Werden die unterschiedlichen Lebenslagen und die Vielfalt der Zugehörigkeiten bei der Ansprache von Gruppen – Printmedien, Internet etc. – berücksichtigt?
- Werden die unterschiedlichen Lebenslagen und die Vielfalt der Zugehörigkeiten bei der Konzeption von Angeboten für bestimmte Gruppen berücksichtigt?

Der erste Schritt in der Umsetzung von Willkommenskultur sollte die Überprüfung des Status quo sein. Die LADS hat in Zusammenarbeit mit dem Verein Eine Welt der Vielfalt e.V. ein Instrument – das **Berliner Diversometer**[10] – entwickelt, mit dessen Hilfe Führungskräfte der Berliner Verwaltung den aktuellen Stand ihres Teams / ihrer Einheit in Bezug auf die Etablierung einer für Vielfalt offenen Kultur prüfen können. Gleichzeitig bekommen sie mit dem Instrument Anregungen, welche zusätzlichen Maßnahmen sie ergreifen können.

Die Verwaltung als Arbeitgeberin

Willkommenskultur innerhalb der Verwaltung richtet sich sowohl an das bereits vorhandene als auch an das neu einzustellende Personal. Dabei lässt sich eine für Vielfalt offene Kultur in allen Bereichen des Personalwesens, wie Bewerbungsverfahren, Personalauswahlprozesse und -einstellung, Personalentwicklung, Wissensmanagement etc., umsetzen. Aber auch der Umgang der Mitarbeitenden

10 siehe https://www.berlin.de/lb/ads/schwerpunkte/diversity/berliner-diversometer

untereinander, das Verhältnis zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften (Teamkultur) und ein Konzept zur Work-Life-Balance (z. B. flexible Arbeitszeiten, flexible Urlaubsregelungen) gehören dazu.

Im Folgenden finden Sie zwei Beispiele aus dem Bereich der Personalgewinnung.

Bereich: Personalgewinnung

Beispiel: Berlin braucht dich!

Diversity-Trainings in Schulen und Betrieben unterstützen die Institution bei der Schaffung einer Willkommenskultur.

Vor dem Hintergrund, dass junge Menschen aus Einwandererfamilien in den Berliner Ausbildungsbetrieben nicht entsprechend ihrem Anteil an der Berliner Bevölkerung repräsentiert sind, hat der Berliner Senat 2006 das Projekt „Berlin braucht dich!“[11] initiiert. Das von BQN Berlin koordinierte Projekt zielt auf eine bessere Berufsorientierung durch Praxislernen in Betrieben ab der siebten Klasse. Betriebe und Schulen arbeiten dabei eng zusammen. „Berlin braucht dich!“ gibt es im öffentlichen Dienst, in den Betrieben mit Landesbeteiligung und in der Privatwirtschaft – insbesondere in der Metall- und Elektroindustrie.

Mittlerweile wurde aus dem Projekt durch die Aktivitäten des Konsortiums und durch die Erweiterung auf neue Branchen ein Strukturprojekt. Seit Beginn spielt die Kampagnenarbeit eine entscheidende Rolle. Über Medien und soziale Netzwerke werden sowohl Betriebe als auch Schüler_innen und deren Eltern erreicht und die Berliner Öffentlichkeit über die Ziele und Erfolge unterrichtet.

Schüler_innen erhalten Informationen aus erster Hand von Ausbildungsleiter_innen, Praxisanleitenden und Auszubildenden, indem sie in Betrieben erste praktische und motivierende Erfahrungen im Rahmen der sogenannten qualifizierten Vierstufigkeit sammeln: betrieblicher Erstkontakt für den siebten Jahrgang für ca. drei Stunden, einwöchiges Schnupperpraktikum in der achten Klasse, dreiwöchiges Betriebspraktikum in der neunten Klasse und die Simulation von Auswahlverfahren beim Bewerber_innentag in der zehnten Klasse. Darüber hinaus gehen die Betriebe an die Schulen und berichten über Berufsfelder und Ausbildungsmöglichkeiten.

Die Schulen werden darin unterstützt, eine interkulturell sensible Berufsorientierung in ihrem Schulprofil zu verankern. Die Betriebe erhalten eine Diversity-orientierte Beratung zu ihren Angeboten der Berufsorientierung, ihrem Ausbildungsmanagement und Einstellungsverfahren.

Darüber hinaus erhalten Schulen und Betriebe praxisnahe Diversity-Trainings, um innerhalb der eigenen Institution eine Willkommenskultur zu schaffen oder weiterzuentwickeln. Schüler_innen werden durch Empowerment-Workshops emotional und fachlich gestärkt.

Der Erfolg des Projekts zeigt sich im Anstieg der Zahlen der Auszubildenden aus Einwandererfamilien. Im Jahr 2014 machten sie knapp 18 Prozent der Auszubildenden im öffentlichen Dienst aus. Im Jahr 2015 stieg die Zahl auf knapp 20 Prozent.[12]

Beispiel: Anonymisierte Bewerbungsverfahren

Durch anonymisierte Bewerbungsverfahren steigen die Chancen für Frauen und Menschen mit Migrationshintergrund, zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden, nachweislich.

Bewerbungsverfahren sind nicht frei von Benachteiligungen. Zahlreiche Studien belegen, dass Menschen mit Migrationshintergrund, ältere Arbeitsuchende und Frauen mit Kindern deutlich schlechtere Chancen haben, zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden. Auch ein Bewerbungsfoto kann schnell dazu führen, dass eine Bewerbung beiseitegelegt wird. Häufig spielen dabei Vorurteile gegenüber bestimmten Personengruppen eine Rolle. Wird beim Bewerbungsverfahren dagegen auf Angaben wie Name, Geburtsdatum oder Herkunft verzichtet, so dass die fachliche Qualifikation der Bewerbenden in den Vordergrund rückt, steigen die Chancen z. B. für Frauen und Menschen mit Migrationshintergrund, zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden, nachweislich an.

11 siehe http://www.bqn-berlin.de/berlin-braucht-dich.php
12 siehe https://www.berlin.de/lb/intmig/service/pressemitteilungen/2016/pressemitteilung.490624.php

Vor diesem Hintergrund hat die Berliner Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen im Zeitraum März 2014 bis März 2015 das Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“[13] durchgeführt. Am Projekt haben sich mit der Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen, der Senatsverwaltung für Inneres und Sport, den Bezirken Reinickendorf, Mitte, Pankow und Charlottenburg-Wilmersdorf und dem größten Berliner Wohnungsunternehmen – der degewo – sieben Akteure aktiv beteiligt. Für knapp 100 Stellenbesetzungsverfahren wurden gut 1000 anonymisierte Bewerbungen und Testergebnisse gesichtet und bewertet. Das Projekt wurde von der Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung gesteuert.

Das Projekt zielte auf die Gewährleistung von diskriminierungsfreien Zugängen zu Ausbildung und Beruf.

Zielsetzung des Pilotprojekts war die Gewährleistung diskriminierungsfreierer Zugänge zu Ausbildung und Beruf. Gleichermaßen sollten Diversity-orientierte Personalauswahlprozesse gestärkt und neue Bewerber_innengruppen erschlossen werden. Nicht zuletzt sollte auch die tatsächliche Praktikabilität und Effizienz anonymisierter Bewerbungsverfahren in ausgewählten öffentlichen Einsatzfeldern geprüft werden.

Das Projekt kam zu sehr positiven Ergebnissen:

- In anonymisierten Bewerbungsverfahren liegen in der Regel ernst gemeinte, qualitativ hochwertige und auf die Stellenausschreibung fokussierte Bewerbungen vor. **Der Anspruch, im Rahmen der Bestenauslese qualifizierte Bewerber_innen einzustellen, wird** über anonymisierte Bewerbungsverfahren **im besonderen Maße erfüllt**.

Anonyme Bewerbungsverfahren reduzieren die Gefahr einer unbewussten Diskriminierung und wirken auf potenzielle Bewerber_innen vertrauensbildend.

- Das im Projekt entwickelte Bewerbungsformular trägt zu einer **verbesserten Fokussierung auf die Qualifikation der Bewerbenden** bei.
- Das Verfahren kann zur **Optimierung und Beschleunigung von Stellenbesetzungsverfahren** beitragen. Die im Rahmen des Projekts eingeleitete Verbindung des Instruments mit den E-Recruiting-Prozessen des Landes wird für sehr wichtig erachtet.
- Der weitere Einsatz von anonymisierten Bewerbungsverfahren in ausgewählten Einsatzbereichen und unter Nutzung eines online gestützten Bewerbungsmanagements wird von den Projektteilnehmenden grundsätzlich befürwortet.

Anonymisierte Bewerbungsverfahren können nicht jedwede Benachteiligung im Bewerbungsverlauf verhindern. Sie setzen jedoch in der ersten, besonders wichtigen Stufe des Bewerbungsprozesses an und reduzieren die Gefahr einer unbewussten Diskriminierung. Auf potenzielle Bewerber_innen wirken sie vertrauensbildend und ermutigen insbesondere Menschen mit vorangegangener Diskriminierungserfahrung – wie Alleinerziehende, Menschen mit Migrationshintergrund, Lebensältere oder auch transgeschlechtliche Menschen – zur Bewerbung. Sie sind daher eine effektive Maßnahme zur Umsetzung von Antidiskriminierung und Willkommenskultur.

WEITERE INFORMATIONEN UNTER:
https://www.berlin.de/lb/ads/schwerpunkte/anonymisiertebewerbungsverfahren/

Die Verwaltung als Dienstleisterin

Die Berliner Verwaltung bietet Bürger_innen zahlreiche Angebote zur Förderung ihrer Gesundheit, zum Leben im Alter oder zur Partizipation am gesellschaftlichen Leben (Ehrenamt), um nur einige zu nennen. Die Verwaltung ist Anlaufstelle für alle behördlichen Belange der Berliner_innen und somit auch in ihrer Rolle als Dienstleisterin gefragt, eine Willkommenskultur zu etablieren.

Im Folgenden werden einige Beispiele zum Thema Willkommenskultur mit Bezug auf die Rolle der Verwaltung als Dienstleisterin vorgestellt.[14]

13 siehe https://www.berlin.de/lb/ads/schwerpunkte/anonymisierte-bewerbungsverfahren/berliner-pilotprojekt

14 Einige der folgenden Beispiele stammen aus dem Projekt „ViVe – Vielfalt in der Verwaltung“, das die LADS in Kooperation mit dem Verein Eine Welt der Vielfalt e.V. von 2013 bis 2015 durchgeführt hat. Während des Projekts wurden Diversity-Prozesse in drei Berliner Bezirken begleitet. Mehr Informationen zum Projekt finden Sie hier: http://www.ewdv-diversity.de/fileadmin/user_upload/Publikationen_EWdV_PDF/ViVe_Dokumentation_barrierefrei.pdf

Bereich: Öffentlichkeitsarbeit

Ohne einen Internetauftritt und diverse Printmedien kommt heute kaum eine Organisation mehr aus, das gilt auch für die Verwaltung und besonders für Verwaltungen mit Bürger_innenverkehr. Dabei muss darüber entschieden werden, welche Bilder dargestellt werden und welche Sprache genutzt wird, um die entsprechenden Inhalte zu vermitteln und unterschiedliche Zielgruppen anzusprechen.

Willkommenskultur in der Öffentlichkeitsarbeit bedeutet, die Vielfalt der Bevölkerung in den Öffentlichkeitsmedien und im Internet ohne Stereotypisierungen zu repräsentieren und die Angebote bedarfsgerecht für verschiedene Zielgruppen zu gestalten.

Wie kann bzw. sollte Willkommenskultur in der Öffentlichkeitsarbeit von Verwaltungen umgesetzt werden? Diesbezüglich sollten z. B. die folgenden Fragen gestellt werden:

- Wer soll angesprochen/erreicht werden? – Wen erreiche ich nicht?
- Welche Informationen werden auf welche Art und Weise angeboten (Barrierefreiheit, Mehrsprachigkeit, Online- und/oder Printmedien)?
- Wer nutzt welche Medien?
- Wie gelingt es, Gruppen anzusprechen, die Angebote bislang wenig nutzen?

Beispiel: Umgang mit Sprache in den Öffentlichkeitsmedien

Die Teilnehmenden wurden geschult, Texte verständlich und diskriminierungsfrei zu verfassen und Diversity-gerechtes Bildmaterial zu verwenden.

Im bereits erwähnten Projekt „ViVe – Vielfalt in der Verwaltung“ hat sich eine Arbeitsgruppe im Bezirk Pankow mit dem Thema „Vielfalt und Sprache“ in der Öffentlichkeitsarbeit des Bezirks auseinandergesetzt. Ausgangslage war, dass Klärungsbedarf darüber geäußert wurde, welche Begriffe in welchem Kontext verwendet werden sollten oder auch nicht. Die Arbeitsgruppe hatte sich zum Ziel gesetzt, ein Bewusstsein für Klischees, Abwertungen und Reduzierungen in der Kommunikation zu schaffen. Im Jahr 2015 hat die Arbeitsgruppe einen **Leitfaden „Diversity und Sprache/ Bilder“** entwickelt, der zunächst für die Online-Redakteur_innen des Bezirks zugänglich war. Aktuell wird der Leitfaden von der LADS überarbeitet und soll zukünftig allen Mitarbeitenden der Verwaltung zur Verfügung gestellt werden. Der Leitfaden informiert über Sprache allgemein und die historische Entwicklung der Verwendung bestimmter Begriffe, z. B. vom Gastarbeiter zum Menschen mit Einwanderungsgeschichte. Zudem werden Beispiele für eine diskriminierungsfreie Verwendung von Sprache und Bildern gegeben.

Der Leitfaden informiert über Sprache allgemein und über die historische Entwicklung der Verwendung bestimmter Begriffe.

TIPP
Die Website leidmedien.de informiert Journalist_innen darüber, wie über Menschen mit Behinderungen berichtet wird, werden sollte und könnte. Es werden Best Practice- und Bad Practice -Beispiele vorgestellt.

Ebenfalls im Projekt ViVe hatte sich der Bezirk Tempelhof-Schöneberg zum Ziel gesetzt, seinen Internetauftritt zu aktualisieren und dabei auch neue Zielgruppen anzusprechen. Um genau diejenigen, die daran beteiligt waren, für Vielfalt zu sensibilisieren, wurde eine **Fortbildung zum Thema „Vielfalt in Sprache und Bildern“** für Online-Redakteur_innen durchgeführt. In der Fortbildung haben sich die Teilnehmenden z. B. mit den folgenden Fragen beschäftigt: Wie wird durch Sprache ein Bild in den Köpfen geschaffen? Wie erkenne ich Diskriminierung in der Sprache? Was ist wertschätzendes Schreiben? In der Fortbildung wurden neben theoretischen Inputs Texte und Bildmaterial der Bezirkswebseiten analysiert. Die Teilnehmenden wurden darin geschult, Texte zur Veröffentlichung verständlich und diskriminierungsfrei zu verfassen und bei der Auswahl von Bildmaterial Diversity-gerechte Bilder einzusetzen. Durch das Team – eine Diversity-Trainerin und ein

Journalist – bekamen die Teilnehmenden praktische Anregungen für die Umsetzung und konnten diese während der Schulung üben.[15]

Hier gezeigt mit freundlicher Genehmigung des dbv: Illustration von Liliane Oser

Beispiel: Einsatz von Bildmaterial

Ein gelungenes Beispiel für die Schaffung einer Willkommenskultur durch Bilder ist das von der Kommission Interkulturelle Bibliotheksarbeit des Deutschen Bibliotheksverbandes e.V. (dbv) entwickelte **Werbeplakat für öffentliche Bibliotheken**. Auf dem Plakat wird eine Kinderbibliothek gezeigt. Die auf dem Bild dargestellte Vielfalt der Personen macht deutlich, dass alle Menschen willkommen sind. Es halten sich dort viele unterschiedliche Menschen auf – Kinder und Erwachsene verschiedenen Alters, Personen mit und ohne Kopftuch, Menschen verschiedener Hautfarben –, die unterschiedliche Dinge tun. Links unten im Bild befindet sich ein blaues Schild, auf dem in verschiedenen Sprachen „Willkommen" steht. Das Plakat kann auf der Internetseite des Bibliotheksverbandes heruntergeladen werden.[16]

Im direkten Kontakt kann es zu Benachteiligungen von Bürger_innen kommen. Beschäftigte der Verwaltung können sich überfordert fühlen.

Bereich: Direkter Kontakt mit Bürger_innen

Alle Bürger_innen haben auf die eine oder andere Art und Weise Kontakt mit Ämtern. Besonders Verwaltungen mit Publikumsverkehr sind daher gefordert, mit der Vielfalt der Bürger_innen sozialkompetent umzugehen.

Trotz gegenseitiger Bemühungen kann der Umgang mit Unterschieden Menschen durchaus vor Herausforderungen stellen. Dies betrifft zum einen den direkten Kontakt, z. B. in Bürgerämtern, Sozialämtern und Gesundheitsämtern. Herausfordernd kann aber auch die Ansprache verschiedener Zielgruppen, z. B. im Gesundheitsbereich, sein. Dabei wird in einigen Bereichen die Erfahrung gemacht, dass manche Zielgruppen nur schwer oder gar nicht erreicht werden können.

Im direkten Kontakt kann es dazu kommen, dass sich Bürger_innen benachteiligt fühlen oder Schwierigkeiten haben, die Verwaltungssprache zu verstehen. Beschäftigte der Verwaltung können sich hingegen im Umgang mit den besonderen Bedarfen von Menschen unterschiedlicher kultureller, sozialer oder religiöser Zugehörigkeiten oder von Menschen mit Behinderung überfordert fühlen. Überforderung kann z. B. dadurch entstehen, dass manche Personen mehr Zeit und Beratung in Anspruch nehmen, als eigentlich dafür vorgesehen ist.

Grundsätzlich lassen sich in Bezug auf den direkten Kontakt zwischen Verwaltung und Bürger_innen ähnliche Fragen wie im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit stellen. Um die Willkommenskultur in der Verwaltung zu verbessern, können z. B. die folgenden Aspekte analysiert werden:

- Welche Konfliktlagen/Unsicherheiten treten im Umgang mit den verschiedenen Zielgruppen auf?
- Wer nimmt Dienstleistungen in Anspruch, wer nimmt sie nicht in Anspruch?
- Welche Angebote gibt es für Menschen, die besonderer Unterstützung bedürfen (Sprache, Zeit)?

Die folgenden dargestellten Beispiele sind nur ein Ausschnitt aus einer Vielzahl von Maßnahmen der Berliner Verwaltung.

15 Detaillierte Ausführungen sind in der Broschüre „Diversity-Prozesse in Berliner Bezirksverwaltungen", S. 29–36, veröffentlicht: http://www.ewdv-diversity.de/fileadmin/user_upload/Publikationen_EWdV_PDF/ViVe_Dokumentation_barrierefrei.pdf

16 siehe http://www.bibliotheksverband.de/fachgruppen/kommissionen/interkulturelle-bibliotheksarbeit/wimmelbild/wimmelbild-download.html

Beispiel: Diversity-Trainings zum Thema „Willkommenskultur“

Für den direkten Umgang mit Menschen im Publikumsverkehr ist der kompetente Umgang mit Vielfalt (Diversity-Kompetenz) notwendig. Diese Kompetenz kann in Diversity-Trainings geschult werden. So hat das Bezirksamt Pankow alle Mitarbeitenden der Pankower Bürgerämter im Rahmen von Diversity-Trainings zum Thema „Willkommenskultur“ geschult. Das Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg hat Mitarbeitenden verschiedener Ämter eine Schulung zum Thema „Willkommenskultur“ auf freiwilliger Basis angeboten.

In den Schulungen hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit, sich mit ihren Fragen zum Umgang mit Menschen verschiedener kultureller, religiöser und sozialer Zugehörigkeiten zu beschäftigen. Dabei stand die Auseinandersetzung mit der eigenen Wahrnehmung und den eigenen Werten und Verhaltensweisen im Fokus. Verschiedene Perspektiven auf Sprachbarrieren wurden erfahrbar gemacht und neue Umgangsweisen erprobt. Die Teilnehmenden setzten sich mit der Wirkung von Vorurteilen und Diskriminierung und den strukturellen Rahmenbedingungen in ihren Arbeitsbereichen auseinander. In einem klar definierten Rahmen konnten sie ihre Erfahrungen und Herausforderungen im alltäglichen Umgang mit ihrer unterschiedlichen Klientel diskutieren, konkrete Fälle aus dem Arbeitsalltag bearbeiten und neue Handlungsmöglichkeiten erlernen. Ferner wurden Ideen zur Umsetzung von Willkommenskultur am Arbeitsplatz entwickelt.

In Diversity-Trainings setzen sich die Teilnehmenden mit der eigenen Wahrnehmung, eigenen Werten und Verhaltensweisen auseinander und erproben neue Umgangsweisen.

Beispiel: Befragung von Zielgruppen

Wenn nicht viel über bestimmte Gruppen bekannt ist, kann es sinnvoll sein, sich mit Interessenvertretungen, Nichtregierungsorganisationen oder anderen Trägern auszutauschen. So initiierte der Beauftragte für Menschen mit Behinderung eines Bezirks ein Gespräch mit Unterstützungsstätten für diese Menschen, um mehr über konkrete Erfahrungen dieser Gruppe mit der Verwaltung in Erfahrung zu bringen. Dabei wurden konkrete Bedarfslagen angesprochen, wie z. B.:

- Viele Menschen trauen sich nicht in die Verwaltung, weil sie Angst haben, etwas falsch zu machen / nicht zu verstehen.
- Viele Menschen wünschen sich mehr Zugewandtheit von den Mitarbeitenden und mehr Einfühlungsvermögen.
- Die Orientierung in den großen Gebäuden der Verwaltung fällt den Menschen schwer.
- Lange Wartezeiten halten viele Menschen nicht aus.

Im Ergebnis des Gesprächs wurden Empfehlungen für den Bezirk entwickelt und dem Bezirksamt vorgelegt.

Auch das Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg hat sich vor einiger Zeit mit der Frage beschäftigt, warum Menschen mit Migrationshintergrund und/oder einer Behinderung ihre Gesundheitsangebote weniger als andere Menschen nutzen. Hier wurden Interviews mit Betroffenen geführt und Fragebögen an Vereine und Initiativen versandt. Als Ergebnis wurde ein Maßnahmenplan für die Verwaltung erstellt.

Interviews mit Betroffenen unterstützen die Bedarfsermittlung und die zielgruppengerechte Ansprache von Bürger_innen.

MASSNAHMEN FÜR WILLKOMMENSKULTUR

- Befragung von Zielgruppen, die die Verwaltung wenig aufsuchen
- Diversity-Schulungen für Mitarbeitende

Nur wenn die Bedarfe und Zugangsbarrieren für bestimmte Gruppen bekannt sind, können die Dienstleistungsangebote angepasst werden.

Willkommenskultur aus Sicht eines ehrenamtlich Engagierten

Fotograf: Mike Wolff

Im Gespräch mit Mohammed Jouni

Mohammed Jouni ist Mitgründer von Jugendliche ohne Grenzen (JOG) und berät ehrenamtlich junge Flüchtlinge und Migrant_innen im Beratungs- und Betreuungszentrum für junge Flüchtlinge und Migrant*innen (BBZ). Er studiert Soziale Arbeit an der Alice Salomon Hochschule.

Herr Jouni, ich freue mich, dass Sie unserer Einladung gefolgt sind. Bitte stellen Sie kurz die Arbeit von JOG und BBZ vor!

Das BBZ gibt es schon seit vielen Jahren. Dort hat sich Jugendliche ohne Grenzen gegründet. JOG ist eine Initiative junger Geflüchteter, die sich selbst für ihre Rechte in Deutschland einsetzen. Die meisten von uns sind entweder von der Abschiebung bedroht oder waren es. Das heißt, dass sie den Status der Duldung haben und somit keinen Aufenthaltstitel haben und abgeschoben werden müssen. Damit begegnen sie tagtäglich bestimmten Diskriminierungen. Sie dürfen nicht ohne weiteres zur Schule gehen, sie können keinen Hochschulabschluss machen, sie haben kein Recht auf BAföG, sie haben kein Recht auf Bewegungsfreiheit usw. Viele der Betroffenen haben sich damals im BBZ organisiert. Dort gab es Sozialarbeiter_innen, die unsere Gründung unterstützt haben, indem sie uns über die rechtliche Situation informiert haben und uns den Raum zur Verfügung gestellt haben, dass wir uns treffen können, uns austauschen können und Aktionen planen können. Sie haben uns personelle und finanzielle Ressourcen und ihre Expertisen zur Verfügung gestellt.

Das BBZ macht viel zum Thema Jugendliche und Minderjährige. Aber es bietet auch Rechtsberatung, Verfahrensberatung. Das BBZ ist auch die Fachstelle für unbegleitete minderjährige Flüchtlinge. Es gibt eine Beratungsstelle für Frauen, Nachhilfeangebote u. a. Über das Bridge-Projekt bietet das BBZ Beratung für Migrant_innen und Flüchtlinge zu den Themen Zugang zum Arbeitsmarkt, Ausbildung etc.

JOG macht viel Öffentlichkeitsarbeit. Wir machen viele lokale Aktionen, z. B. Straßentheater,

Protestaktionen, und wählen jährlich parallel zur Innenministerkonferenz im Rahmen einer Gala den Abschiebeminister des Jahres. Wir wollen damit auf die Lage Geflüchteter und besonders Geduldeter hinweisen.

Mit welchen Themen in Bezug auf die Verwaltung kommen Menschen zu Ihnen in die Beratung?

Die meisten kommen mit Problemen, die sie im Rahmen ihres Asylverfahrens haben. Dazu gehören Fragen zum Asylverfahren, Fragen zu Verfahren bei der Ausländerbehörde oder beim BAMF[17] oder auch zu den am Gericht anhängigen Verfahren. Jugendliche kommen zu uns bei Beschwerden oder Fragen zu den Jugendämtern oder den Trägern der Jugendhilfe. Aber auch mit Fragen zur Einbürgerung, Fragen zum Bürgeramt, wegen der angespannten Terminsituation in Berlin. Viele kommen auch mit ihren ausländischen Abschlüssen, die sie hier anerkennen lassen wollen. Da bieten wir Unterstützung an, z. B. an wen sie sich für Übersetzungen wenden können.

Viele kommen auch zu uns, wenn sie Terminprobleme mit dem BAMF haben. Das BAMF schickt beispielsweise Termine verspätet oder sie sind nicht zustellbar an die Person. Die Menschen kommen dann mit den Bescheiden zu uns, wenn ihnen der Flüchtlingsschutz aberkannt wurde. Wir suchen dann nach Lösungen.

Die Jugendlichen kommen mit vielen Problemen. Manchmal handeln die Träger nicht richtig, z. B. fallen Jugendliche aus der Jugendhilfe, weil der_die Sozialarbeiter_in die Verlängerung nicht beantragt hat. Oder Jugendliche leben seit Tagen auf der Straße und niemand kümmert sich um sie. Wir nehmen dann Kontakt mit den Jugendämtern oder mit den Trägern auf und klären das Problem.

Es gibt viele Probleme mit dem Schulamt. Gerade in Berlin werden viele Schüler_innen nicht eingeschult, d. h., sie sitzen in den Heimen oder in den Gemeinschaftsunterkünften und niemand kümmert sich um sie. Das Schulamt verlässt sich darauf, dass die Ehrenamtlichen oder die Sozialarbeiter_innen vor Ort oder die Eltern die Kinder bei den Schulen anmelden. Aber meist sind die Eltern damit völlig überfordert. Die Schüler_innen sind dann teilweise ein halbes Jahr oder gar nicht in der Schule und niemand bekommt das mit. Dabei ist es die Aufgabe des Schulamtes, nach diesen Schüler_innen zu suchen und mit ihnen zu klären, an welcher Schule sie sich anmelden können und wie.

Welche Erfahrungen haben Sie mit verschiedenen Berliner Ämtern und Behörden gemacht? Was haben Sie als unterstützend empfunden, was als hemmend?

Ich habe wirklich sehr unterschiedliche Erfahrungen gemacht. Das hängt damit zusammen, dass in den Ämtern und in der Verwaltung sehr unterschiedliche Menschen arbeiten. Ich hatte immer das Gefühl, dass die entscheidende Person sehr viel Ermessensspielraum hat. Manchmal wurde das zu meinem Vorteil eingesetzt bzw. zu meinem Vorteil entschieden. Manchmal hatte ich das Gefühl, dass ich der Willkür dieser Person ausgesetzt war. Ich habe dann überhaupt nicht verstanden, warum die Person so entschieden hat – z. B. wenn bei meinem Bruder, der den gleichen Aufenthaltstitel wie ich hatte, anders entschieden wurde. Ich hatte manchmal Sachbearbeiter_innen bei der Ausländerbehörde, die sehr freundlich waren und mir sehr entgegengekommen sind. Sie haben z. B. Termine am Nachmittag vergeben, damit ich die Schule nicht verpasse. Oder bei einem Vormittagstermin haben sie mich schnell abgefertigt, damit ich noch zur Schule gehen kann. Aber ich habe auch Sachbearbeiter_innen getroffen, die darauf überhaupt gar keine Rücksicht genommen haben, die Sachen nicht erklärt, sondern einfach gemacht haben. Das war für mich sehr schwierig, gerade in der

17 Bundesamt für Migration und Flüchtlinge

Zeit, in der ich noch kein Deutsch verstanden habe. Ich hatte dann das Gefühl, die Person hat so entschieden, weil sie mich persönlich nicht mag.

Ich erzähl mal ein Beispiel: Ein Freund und ich hatten uns für ein Praktikum in einem Krankenhaus beworben, weil wir keine Ausbildung machen durften. Wir hatten Bescheinigungen vom Krankenhaus, dass sie uns aufnehmen würden. Wir hatten beide eine Duldung. Er ging in die erste Etage der Ausländerbehörde, ich ging in die zweite Etage. Meine Sachbearbeiterin war wirklich nett. Sie stellte mir den Bescheid aus, wünschte mir viel Spaß und viel Erfolg dabei. Nach zehn Minuten war alles erledigt. Ich ging dann nach unten zu meinem Freund. Wir haben lange gewartet. Nach ein paar Stunden holte er seinen Bescheid ab und der war negativ. Ich war völlig verwundert und ging deshalb zur Sachbearbeiterin. Ich dachte, es kann doch nicht sein, dass ich einen positiven Bescheid bekomme und er einen negativen. Ich zeigte der Sachbearbeiterin meinen Bescheid. Sie nahm den Bescheid mit den Worten: „Das hat die Kollegin falsch entschieden, ich werde mit ihr reden, das geht so nicht." Vor meinen Augen hat sie meinen Bescheid zerrissen. Ich stand da und dachte, das kann doch gar nicht sein. Dort arbeiten doch auch fähige Sachbearbeiter_innen. Die Frau hat den Bescheid ja auf einer rechtlichen Grundlage ausgestellt. Das war natürlich auch für meinen Freund ein Schock. Er dachte, es sei seine persönliche Schuld, dass ich nun auch kein Praktikum machen konnte. Das sind Momente, die nach einem Einzelfall klingen, aber leider wiederholen sich diese sehr, sehr oft. Gerade für Menschen, die nicht Jura studieren und die nicht Deutsch-Muttersprachler_innen sind, ist das sehr schwer zu verstehen. Solche Erfahrungen machen Menschen leider in ganz vielen Ämtern. Ich höre das leider tagtäglich in der Beratung. Menschen kommen zu uns, weil sie Entscheidungen nicht nachvollziehen können.

Als unterstützend habe ich empfunden, wenn die Sachbearbeiter_innen transparent waren und mir bestimmte Entscheidungen erklärt haben. Oder wenn sie uns an Beratungsstellen verwiesen haben oder uns unsere Rechte erklärt haben, von denen wir gar nichts wussten. Das waren Aha-Momente. Ich hätte mir nicht vorgestellt, dass die Ausländerbehörde mich auf meine Rechte hinweist. Unterstützend empfand ich auch, wenn ein Sachbearbeiter mir anbot, ich könne, statt zum Termin zu erscheinen, einfach ein Fax schicken, damit ich in der Schule anwesend sein konnte. Das klingt banal, aber es sind Dinge, die in den Händen der Sachbearbeiter_innen liegen, die aber selten so genutzt werden.

Ein weiteres Beispiel kann ich aus meiner Schulkarriere schildern. Ich selbst war ca. ein Dreivierteljahr nach unserer Ankunft in Deutschland gar nicht in der Schule. Durch einen Zufall hat ein Nachbar von einer Schule in der Nähe erzählt und mich dorthin gebracht. Es gab zwar für uns zuständige Sozialarbeiter_innen, aber die haben sich nicht darum gekümmert. Ich war dann für ein paar Wochen vor den Sommerferien in dieser Schule. Ich hatte mich mit der Lehrerin der Willkommensklasse sehr oft gestritten, weil sie oft rassistische Bemerkungen gegenüber meiner Schwester, die ein Kopftuch trägt, geäußert hat. Am Ende gab sie mir eine Hauptschulempfehlung. Ich kam nach Hause und habe meinen Eltern erklärt, dass ich jetzt auf die Highschool gehe, weil ich dachte, Hauptschule sei wie Highschool, also die nächste auf die Grundschule folgende Schule. Meine Eltern haben unterschrieben. Keiner von uns kannte damals das deutsche Schulsystem. Die Lehrerin hatte mir auch erklärt, dass dort viele Türken und Araber seien und ich dort schnell Freunde finden könne. Ich dachte, sie ist aber nett. Also habe ich mich bei der Hauptschule angemeldet. Im Libanon war ich jahrelang auf einer Privatschule. Es war eine katholische Schule, die zu den besten Schulen im Libanon gehörte. Ich konnte fließend Englisch und Französisch, ich war sehr gut in Mathematik und Naturwissenschaften. Mein Lehrer in der Hauptschule hat das zum Glück schnell bemerkt und mich gefragt, warum ich hier bin. Ich konnte zwar kein Deutsch, aber ich konnte

alle Aufgaben in Mathe lösen und war sehr gut in Englisch und Französisch. Er hat mir dann das System von Hauptschule, Realschule und Gymnasium erklärt und mich in einer Realschule in der Nähe angemeldet. Er bot mir an, es zu probieren und gegebenenfalls zurück an die Hauptschule zu kommen. Aber er sagte, dass er an mich glaubt. Er hat mich unterstützt und begeistert. An der Realschule hatte ich innerhalb von zwei Jahren in Deutsch eine Eins auf dem Zeugnis. Ich bin diesem Lehrer bis heute dankbar. Wahrscheinlich hätte ich sonst verinnerlicht, dass ich Hauptschüler bin, dumm bin, nichts kann. Und dann bleibt man darin stecken.

Später habe ich von vielen Aktivist_innen bei JOG erfahren, dass es ihnen ebenso ergangen war. Einer ist jetzt promovierter Jurist, eine ist Chemikerin, eine Maschinenbauerin, eine Medizinerin usw. Alle haben ihr Abitur per Zufall gemacht und waren auch zuerst an Hauptschulen. Auch in Behörden wird mit Menschen so umgegangen, weil die Sachbearbeiter_innen denken, dass ein Mensch, der kein Deutsch spricht, Defizite hat. Das stimmt einfach nicht. Es gibt viele, die sind Professor_innen oder andere Akademiker_innen. Aber der Umgang mit ihnen in den Behörden ist vielfach, als wären sie dumm und ungebildet. Sie werden mit Vornamen angesprochen oder geduzt.

Was sollte sich aus Ihrer Sicht in den Behörden/Ämtern verändern, damit Integration gelingen kann?

Ich glaube, dass bestimmte – und das sage ich jetzt mit Absicht – rassistische und diskriminierende Strukturen, die nicht auf den ersten Blick als solche wahrgenommen werden, bleiben werden, solange die Verwaltung und die Ämter nicht divers sind, nicht interkulturell geöffnet sind und nicht die Berliner – und gerade die Berliner – Gesellschaft abbilden. Das zeigt sich z. B. an dem Anteil der Frauen auf Leitungspositionen oder wie viele Frauen mit Kopftuch oder People of Color in den Behörden arbeiten. Das ist ein verschwindend geringer Anteil. Wenn ich als Kunde dorthin gehe und mich gar nicht wiederfinde, ist das auf jeden Fall komisch. Das sind diskriminierende Strukturen. Das heißt, die Verwaltung muss sich kulturell öffnen. Und es reicht nicht, zu sagen, wir haben 190 Nationen in den Verwaltungen. Wenn man sich anschaut, dass die meisten Türkinnen Putzfrauen sind, dann stimmt das nicht. Man muss sich gleichermaßen anschauen, auf welchen Positionen diese 190 Nationen arbeiten.

Es braucht ein Umdenken. Menschen sind nicht ungebildet, nur weil sie als Flüchtlinge nach Deutschland kommen. Die Verwaltung sollte die Ressourcen anerkennen, die diese Menschen mitbringen, anstatt nur auf die Defizite zu schauen.

Man sollte auch Menschen mit einem anderen Erfahrungsschatz in die Konzeption von Dienstleistungen einbeziehen.

Das bringt mich zu einem weiteren Punkt: Die Verwaltung ist wenig mit der Zivilgesellschaft, wenig mit den Beratungsstellen vernetzt. Leider sieht die Verwaltung Beratungsstellen oft als ihre Gegnerinnen, anstatt deren Expertise anzuerkennen und sie zu nutzen. Die Verwaltungen sollten sich mit den Beratungsstellen vernetzen. Ich glaube, man kann sich gegenseitig zuarbeiten und Dinge erleichtern, anstatt gegeneinander zu arbeiten. Es gibt nur wenige Arbeitsgruppen aus der Verwaltung heraus. Jeder macht seins, anstatt zusammenzuarbeiten, um bestimmte Probleme zu lösen und es den Flüchtlingen zu erleichtern.

Es gibt auch gute Beispiele. Wenn wir z. B. als Jugendliche ohne Grenzen irgendwohin gefahren sind, hatten wir die Möglichkeit, einen Sammelantrag für 20 Personen zu stellen. Wir konnten einfach ein Fax an die Ausländerbehörde schicken und dann bekamen wir die Zulassung.

Außerdem braucht jede Verwaltung ein unabhängiges Beschwerdemanagement, das die Beschwerden auch ernst nimmt und ihnen nachgeht.

Herzlichen Dank für das Gespräch!

Weiterführende Literatur

Amadeu Antonio Stiftung (2014). Broschüre „Refugees Welcome. Gemeinsam Willkommenskultur gestalten“.

http://www.amadeu-antonio-stiftung.de/w/files/pdfs/broschuere_willkommen.pdf

Bade, Klaus J. (2014). Willkommenskultur und Fremdenangst in der Einwanderungsgesellschaft.

http://kjbade.de/wp-content/uploads/2014/11/2014-10-31_willkommenskultur-und-fremdenangst_TDN.pdf

Carrel, Noemi (2013). Anmerkungen zur Willkommenskultur.

http://www.bpb.de/apuz/172378/anmerkungen-zur-willkommenskultur

Heckmann, Friedrich (2012). Was bedeutet „Willkommenskultur“?

https://www.bwstiftung.de/fileadmin/Mediendatenbank_DE/BW_Stiftung/Programme_Dateien/Gesellschaft_u_Kultur/Integration/Vielfalt_gefaellt/Papier_Heckmann_Auftaktveranstaltung.pdf

Kontos, Maria (2014). Willkommenskultur versus Integrationsforderung.

https://heimatkunde.boell.de/2014/05/06/willkommenskultur-versus-integrationsforderung

Merx, Andreas / Ruster, Jakob / Szukitsch, Yvonne (2014). Willkommens- und Anerkennungskultur – Eine Einführung.
In: IQ – Fachstelle Diversity Management: Inklusiv, offen und gerecht? Deutschlands langer Weg zu einer Willkommenskultur.

http://www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/IQ_Publikationen/Thema_Vielfalt_gestalten/willkommenskultur_broschuere_2014.pdf

Schammann, Hannes / Kretzschmar, Nikolas / Gölz, Robert (2014). Willkommens- und Anerkennungskultur: Konkretisierung eines Begriffs. In: IQ – Fachstelle Diversity Management: Inklusiv, offen und gerecht? Deutschlands langer Weg zu einer Willkommenskultur.

http://www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/IQ_Publikationen/Thema_Vielfalt_gestalten/willkommenskultur_broschuere_2014.pdf

Nünning, Ansgar (2009). Vielfalt der Kulturbegriffe.

http://www.bpb.de/gesellschaft/kultur/kulturelle-bildung/59917/kulturbegriffe?p=all

Europäische Union

Europa fördert
Asyl-, Migrations-, Integrationsfonds

Das Projekt „Berliner Netzwerke für Vielfalt“ wird
aus Mitteln des Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds
kofinanziert.

November 2016

V. i. S. d. P.:
Pressestelle der Senatsverwaltung für Arbeit,
Integration und Frauen
E-Mail: presse@senaif.berlin.de

Gestaltung:
Agentur für Grafikdesign BAR M

Redaktion:
Dr. Sonja Dudek, Daya Gudermuth

Herausgeberinnen:

EINE WELT
DER VIELFALT

Eine Welt der Vielfalt e.V.
Schillerstraße 59
10627 Berlin
www.ewdv-diversity.de
E-Mail: info@ewdv-diversity.de

Senatsverwaltung
für Arbeit, Integration
und Frauen

be Berlin

Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen
Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung
Oranienstraße 106
10969 Berlin
www.berlin.de/lads
E-Mail: antidiskriminierungsstelle@senaif.berlin.de