

# Toolbox für das kommunale Integrationsmanagement

Ausländerbehörden als Akteure des kommunalen  
Integrationsmanagements in NRW stärken





## Inhalt

### Ein Werkzeugkoffer für Zuwanderungsverwaltung in Nordrhein-Westfalen

#### Inhalt

<b>1. Wie ist die Toolbox entstanden?</b>	2
<b>2. Warum diese Toolbox?</b>	2
<b>3. Was ist das Handlungskonzept des MKFFI?</b>	3
<b>4. Wie ist die Toolbox aufgebaut?</b>	4-5
<b>5. Toolbox Übersicht</b>	6
5.1. Erhebung der Integrationskultur in der Ausländerbehörde	6-9
5.2. Klärung der Zusammenarbeit zwischen dem kommunalen Integrationszentrum und der Ausländerbehörde	10-12
5.3. Stärkung des Selbstverständnisses der Ausländerbehörde im kommunalen Integrationsmanagement	13-19
5.4. Analyse und Darstellung von Schnittstellen	20-24
5.5. Vernetzung und Einarbeitung neuer Case Manager:innen	25-26
5.6. Interkulturelle Kompetenz stärken	27-34
5.7. Erfassung der Zielgruppenperspektive	35-43
5.8. Erfassung und Weiterentwicklung der Zusammenarbeit mit externen Kooperationspartner:innen	44-47
5.9. Planung und Umsetzung einer Einbürgerungsstrategie	48-56
5.10. Analyse der Kundensteuerung	57-65
5.11. Best Practice – Erfolgsfaktoren in der Vernetzung und Zusammenarbeit mit externen Akteuren	66-69
<b>Impressum</b>	70

# 1. Wie ist die Toolbox entstanden?

Diese Toolbox ist im Rahmen des Projektes „Ausländerbehörden als Akteure des kommunalen Integrationsmanagements in NRW stärken“ entstanden. Das Projekt wurde im Zeitraum von November 2020 bis September 2022 von der IMAP GmbH als Projektträger durchgeführt und durch das Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (MKFFI), heute das Ministerium für Kinder, Jugend, Familie, Gleichstellung, Flucht und Integration (MKJFGFI), kofinanziert und aus dem Asyl-Migrations- und Integrationsfonds (AMIF) gefördert. Die zwölf Ausländerbehörden in NRW haben im Projektzeitraum gemeinsam mit IMAP verschiedene Maßnahmen umgesetzt, Lösungsansätze geschaffen und Entwicklungswege besprochen, die die folgende Ziele verfolgen:

1. Die Ausländerbehörden in ihrem **Selbstverständnis und ihrer Ausrichtung als proaktiver Akteur des kommunalen Integrationsmanagement** und die Netzwerkpartnerschaften mit externen Kooperationspartner:innen des Integrationsmanagements zu stärken,
2. die **interkulturelle Öffnung und Diversitätskompetenz** der Ausländerbehörden voranzutreiben sowie
3. innovative **Lösungen für behördeneigenen Strukturen und Prozesse** in diesem Kontext zu entwickeln.

Die Behörden wurden hier bei Ihren individuellen Vorhaben im Laufe des Prozesses durch die systemische Organisationsberatung IMAP aus Düsseldorf begleitet. Parallel dazu wurden den Kommunen auf übergeordneter Ebene interkommunale Vernetzungsformate sowie eine Führungskräfteentwicklungsreihe angeboten.

# 2. Warum diese Toolbox?

Die großen Migrationsbewegungen von Drittstaatsangehörigen nach Europa und nach Deutschland halten auch in naher Zukunft an. Die Dynamik stellt die Kommunen vor enorme Herausforderungen im Integrationsmanagement. Parallel dazu existiert eine Vielzahl an am Integrationsprozess beteiligten Akteuren und Organisationen, beginnend bei der Ausländerbehörde über die kommunalen Integrationszentren hin zu lokal tätigen Vereinen und Verbänden.

Vor allem die ansässigen Ausländerbehörden stehen vor einer doppelten Herausforderung. Einerseits erhöht sich die Komplexität ihrer Arbeit durch u. a. globale Krisen und eine sich verändernde Gesetzgebung, die sich auf den Arbeitsalltag auswirken. Andererseits verändert sich das Selbstverständnis als inkrementeller Bestandteil der Integrationslandschaft, als vernetzter und kundenorientierter Akteur.

Zur verbesserten Koordinierung der lokalen Integrationsarbeit hat das Land NRW ein verbindliches Handlungskonzept zum kommunalen Integrationsmanagement entwickelt. Die Umsetzung des Handlungskonzepts stellt sich auf kommunaler Ebene sehr differenziert dar – gegenwärtig werden unterschiedliche Ansätze erprobt und umgesetzt. Die am Projekt teilnehmenden Modellbehörden haben in diesem Rahmen auch Best Practice entwickelt, die anderen Kommunen als Inspiration und Transferquelle dienen können. Die vorliegende Toolbox fasst diese erfahrungsbasierten Praktiken zusammen. So werden die Projektergebnisse nachhaltig gesichert und können praxisnah weiterentwickelt werden.

### 3. Was ist das Handlungskonzept KIM des Landes NRW?

Das Handlungskonzept Kommunales Integrationsmanagement Nordrhein-Westfalen (KIM) soll auf Lücken und Handlungsbedarfe in der Integrationsarbeit von Kommunen eingehen, indem es den komplexen Herausforderungen der Integration eine Unterstützungsstruktur anbietet:

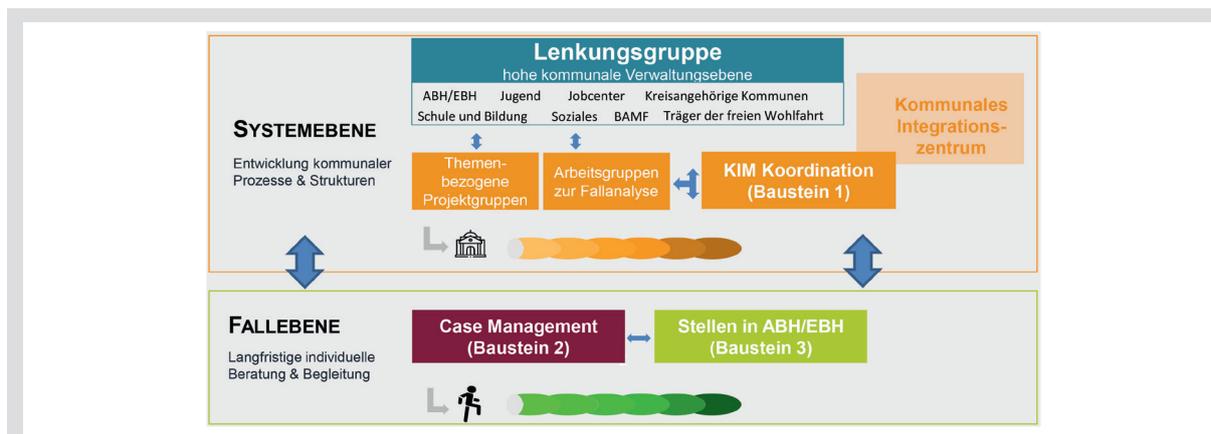
„Das Handlungskonzept Kommunales Integrationsmanagement versteht sich als ein integriertes Steuerungskonzept, mit dem es gelingt, die vielfältigen Angebote und Leistungen in der Integrationsarbeit innerhalb und außerhalb der Kommunalverwaltung zu koordinieren und einheitlich auszurichten.“

#### Das KIM besteht hierbei aus drei Bausteinen:

**Baustein 1:** Implementierung eines strategischen Kommunalen Integrationsmanagements (**strategischer Overhead**) in den KIM-Kommunen

**Baustein 2:** Fachbezogene Pauschale für Personalstellen, um ein rechtskreisübergreifendes individuelles **Case Management/Fallmanagement** für die operative Basis des Kommunalen Integrationsmanagements einzurichten

**Baustein 3:** Fachbezogene Pauschale für zusätzliche Personalstellen in den **Ausländer- und Einbürgerungsbehörden** zur rechtlichen Verstärkung der Integration ausländischer Menschen mit besonderen Integrationsleistungen.



Quelle: Ministerium für Kinder, Jugend, Familie, Gleichstellung, Flucht und Integration (2022)

Den Ausländer und Einbürgerungsbehörden (ABH und EBH) fällt bei der Umsetzung des KIM eine besondere Rolle zu. Sie stellen die zentralen Wissens- und Entscheidungsträger dar, wenn es um die Aufenthaltsperspektiven der Menschen geht. Um eine erfolgreiche kommunale Umsetzung des KIM zu erreichen, bedarf es an der Schnittstelle zwischen den Ausländer- und Einbürgerungsbehörden und den beteiligten Akteuren im Integrationsprozess, eines intensivierten Austausches.

Neben diesem – auch in den Zeiten vor der Einführung des KIM – etablierten Erfolgsfaktoren für die kommunale Integrationsarbeit kommen nun vor allem Abstimmungsprozesse zwischen der ABH, der strategischen Steuerung der Kommunalen Integrationszentren (KI) und den Case-Manager:innen hinzu, d. h. zwischen den drei Bausteinen des KIM.

Eine optimale Abstimmung und formalisierte Prozesse zwischen Akteuren können hier zur Wirksamkeit des KIM und zu einem effizienten Vorgehen beitragen. Um an dieser Stelle den passenden Weg einzuschlagen, hat sich im Rahmen des Projektes der Blick auf drei Ebenen der Organisation der Ausländer- und Einbürgerungsbehörden bewährt.

## 4. Wie ist die Toolbox aufgebaut?

Die vorliegende Toolbox ist aus den Erfahrungen in der Arbeit mit den Modellstandorten des Projekts entstanden. Die Toolbox **richtet sich an** Personen, die sich als Akteure des kommunalen Integrationsmanagements verstehen:

1. Mitarbeitende und Führungskräfte von Ausländerbehörden,
2. im weiteren Sinne auch Akteure von Integrationsketten, wie Mitarbeitende von Kommunalen Integrationszentren, Wohlfahrtsverbänden etc.

Insgesamt gibt es zehn Tools und eine Sammlung von kleinen Best Practice Beispielen.

**Die Tools sind wie folgt aufgebaut:**

1. Definition der Zielgruppe
2. Kurzbeschreibung der Tools sowie
3. Beispielmateriale im Anhang

Die Tools können an individuelle Kontexte angepasst werden und dienen so als Impulsgeber für die Weiterentwicklung in verschiedenen Bereichen bzw. Handlungsfeldern.

**Die Tools lassen sich folgender Struktur zuordnen:**



Der Projektname „Ausländerbehörden als Akteure des kommunalen Integrationsmanagements stärken“ richtet den Blick auf die Stellschrauben und Voraussetzungen der Organisation und auf die Frage an welcher Stelle angesetzt werden muss, um die Ausländerbehörde in eine produktive und proaktive Rolle im kommunalen Integrationsmanagement zu bringen.

Aus der Erfahrung des Projekts lässt sich der Weg einer Ausländerbehörde hin zu einem starken Akteur im kommunalen Integrationsmanagement dabei im Rahmen einer **KIM-Entwicklungspyramide** darstellen, bei der zunächst das Fundament gegossen werden muss und Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um ein für die Kommune passendes Leistungsangebot zu entwickeln.

Dabei stellten sich die Ansatzpunkte im Projektverlauf sehr unterschiedlich dar, abhängig davon, wie das **Selbstverständnis der Organisation** im Integrationsprozess aussieht, welche **Voraussetzungen** organisational gegeben sind und welche **Angebote und Leistungen** bereits bestehen. Die unterschiedlichen Hebelpunkte der KIM-Entwicklungspyramide stehen in einem aufeinander aufbauenden Verhältnis zueinander.

Der Ausgangspunkt ist die Ausländerbehörde als Schwerpunkt der Interventionen durch das Projekt. Die Basis bildet das **Selbstverständnis der Organisation**. Hierunter verstehen wir zunächst, dass in der Ausländerbehörde ein Grundverständnis ob der eigenen Möglichkeiten im Integrationsprozess geschaffen werden muss. Hierzu sollten z. B. erste Perspektiven und Einblicke zur Arbeit zwischen ABH und Case Management ausgetauscht werden.

Den nächsten Hebel bilden die **Voraussetzungen der Organisation**. Hierunter verstehen wir Strukturen, Kompetenzen sowie Prozesse, die in der Ausländerbehörde vorhanden sind. Dabei geht es darum, die Zusammenarbeit mit Akteuren des Kommunalen Integrationsmanagements in den Bereichen zu intensivieren bzw. formalisieren und Kompetenzen aufzubauen.

Den dritten Hebel stellen **Angebot und Leistungen der ABH** dar. Damit sind der Ausbau von Serviceleistungen sowie Vernetzungen mit anderen Akteur:innen des KIM gemeint.

#### Die Entwicklung einer KIM-Entwicklungspyramide erfüllt für die Toolbox zwei Funktionen:

1. Ihre erste Funktion liegt in der Handreichung einer adäquaten Struktur der Tools.
2. Ihre zweite Funktion besteht darin, **Hebelpunkte** aufzuzeigen, die für eine ganzheitliche systemische Organisationsentwicklung von Bedeutung sind.

Wir bei IMAP verstehen das kommunale Integrationsmanagement als einen **ganzheitlichen und langfristigen Veränderungsprozess**. Dieser kann durch den Einsatz einzelner Tools und Werkzeuge punktuell unterstützt werden, letztendlich ist für eine erfolgreiche und tiefgreifende Transformation aber das Zusammenspiel der Tools entscheidend.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß und Erfolg bei der Umsetzung!

# 5. Übersicht

## 5.1 Erhebung der Integrationskultur in der Ausländerbehörde

### Zielsetzung

#### An wen richtet sich das Werkzeug?

- Führungskräfte der ABH
- Amtsleitungen

#### Wo setzt das Werkzeug an? Wer oder was soll damit erreicht werden?

Mit diesem Werkzeug können die grundlegenden Werte und Haltungen zum Thema Integration in der Mitarbeiterschaft der ABH erhoben werden. Die Ergebnisse der Erhebung schaffen einen Rahmen für den Dialog zur Organisationskultur in Bezug auf Integration und leisten die Vorarbeit für die Erarbeitung von Leitprinzipien und weitere Ableitungen.

#### Was bietet das Werkzeug?

Die Erhebung der Integrationskultur bietet ...

- Führungskräften die Erfassung eines klaren Bildes der Integrationskultur in der ABH
- Mitarbeitenden Möglichkeiten zur Reflexion der eigenen Werte und Haltungen
- Einen Rahmen zur (Weiter-)Entwicklung der Integrationskultur
- Grundlage für den Dialog zur Integrationskultur und -förderung

#### In welchem Kontext kann das Werkzeug eingesetzt werden?

### Kurzbeschreibung

Das Werkzeug unterstützt Führungskräfte dabei, eine Erhebung der Integrationskultur mittels einer digitalen Umfrage durchzuführen. Das Werkzeug gibt dabei einen Leitfaden zur Durchführung und die Struktur einer bereits erfolgreich durchgeführten Umfrage zur Hand.

### Tipps zur Umsetzung

- Wenn nicht alle Mitarbeitenden befragt werden können, sollte auf eine repräsentative Stichprobe geachtet werden
- Die Umfrage sollte anonym durchgeführt werden
- In der Einladung sollte das Ziel und der Nutzen gut und anschlussfähig formuliert werden
- Die Umfrage sollte mit einem Auswertungsgespräch oder einem Workshop verknüpft werden
- Ergebnisse und abgeleitete Maßnahmen sollen transparent an die Mitarbeitenden kommuniziert werden

#### Falls Sie die Standardfragen erweitern oder anpassen:

- Je länger die Umfrage wird, desto wahrscheinlicher werden „Abbrüche“ und unvollständig ausgefüllte Fragebögen
- Einfacher auswertbar sind geschlossene Fragen. Offene Fragen können wertvolle Informationen hervorbringen bei Themen, zu denen Sie noch keine klare Vermutung haben
- Vermeiden Sie Doppel- und Suggestivfragen, sowie absolute Formulierungen

- Mit folgenden Programmen können Umfragen digital durchgeführt und ausgewertet werden: LamaPoll, SurveyMonkey, LimeSurvey, Google Forms etc.

## Anhang

### 1. Leitfaden der Umfragestruktur

## Leitfaden der Umfragestruktur

### 1. Struktur der Befragung

Dieser Leitfaden hilft dabei, eine Umfrage zur Feststellung der Integrationskultur in Ausländerbehörden, mittels der Erhebung der grundlegenden Werte und Haltungen der Mitarbeitenden zum Thema Integration, durchzuführen. Der Leitfaden wurde bereits im Rahmen des Projektes in einigen Kommunen erfolgreich erprobt und dient als Orientierungsgrundlage, die bedarfsgerecht auf weitere Behörden erweitert und angepasst werden kann. Der Leitfaden behandelt dabei Kernfragen zur gezielten Erhebung der Integrationskultur. Demografische oder Eisbrecher-Fragen werden hier ausgespart.

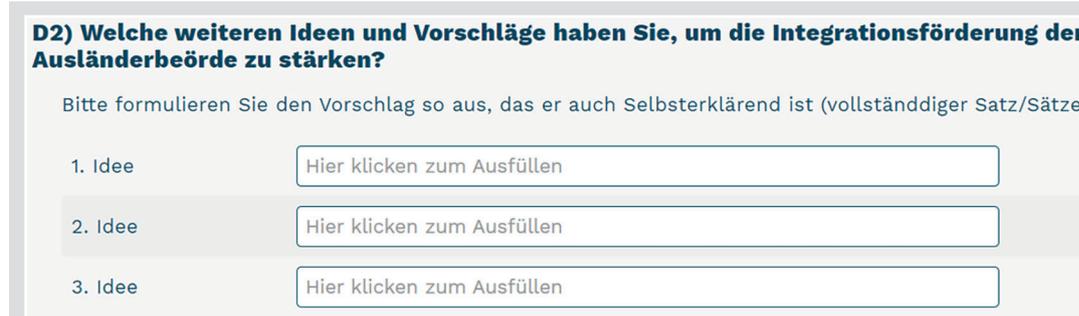
Die Umfrage ist in vier Themenblöcken unterteilt. Dies hilft den Befragten dabei sich gut zu orientieren. In jedem Themenblock werden mittels geschlossener Fragen Informationen gesammelt. Hinzukommen im Block D offen gestellte Fragen, bei denen die Befragten ihre Gedanken, Eindrücke und Meinungen frei formulieren können.

**Die Themenblöcke lauten:** (A) Beratungsverständnis, (B) Prozesse und Vorgehensweisen, (C) Vernetzung und Außendarstellung und (D) weitere Ideen und Vorschläge.

Dieses Bild zeigt den Aufbau einer geschlossenen Frage beispielhaft an **A1**:



Dieses Bild zeigt den Aufbau einer offenen Frage beispielhaft an **D2**:



## 2. Fragenkatalog

### A) Beratungsverständnis: Wie bewerten Sie die Beratungsleistung in der ABH?

- A1) Wir ergänzen unseren ordnungsrechtlichen Kernauftrag durch eine proaktive integrationsfördernde Verweisberatung.
- A2) Wir geben unseren Mitarbeitenden Sicherheit und Orientierung in der Auslegung ordnungsrechtlicher Ermessensspielräume zugunsten der Kund:innen, im rechtlichen Rahmen.
- A3) Wir schaffen eine kundenorientierte Atmosphäre in unseren Räumlichkeiten und Beratungskontexten.
- A4) Wir kommunizieren wertschätzend und kultursensibel mit unseren Kund:innen.

### B) Prozesse und Vorgehensweisen: Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen zu den Prozessen und Vorgehensweisen in der ABH?

- B1) Wir vermitteln interkulturelle Kompetenzen und Wissen zur Integrationsförderung in der Einarbeitung von Mitarbeitenden.
- B2) Wir arbeiten kontinuierlich an der Optimierung der Schnittstellen mit externen Akteuren des kommunalen Integrationsmanagements.
- B3) Wir nehmen für die Optimierung unserer Arbeitsweisen und Prozesse die Perspektive unserer Kund:innen ein.
- B4) Wir schaffen Rahmenbedingungen für eine mit externen Akteuren koordinierte Fallbearbeitung.

### C) Vernetzung und Außendarstellung: Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen zu der Vernetzung und Außendarstellung in der ABH?

- C1) Wir nehmen proaktiv teil an Netzwerken, Steuerungsorganen und Arbeitsgruppen des kommunalen Integrationsmanagements.
- C2) Wir informieren zu und diskutieren über gesetzliche Änderungen regelmäßig mit interessierten Akteuren des kommunalen Integrationsmanagements.
- C3) Wir arbeiten kontinuierlich an einem niedrigschwellig zugänglichen, mehrsprachigen Informationsangebot unserer Dienstleistungen.

### D) Weitere Ideen und Vorschläge: Welche weiteren Ideen und Vorschläge haben Sie, um die Integrationsförderung der ABH zu stärken?

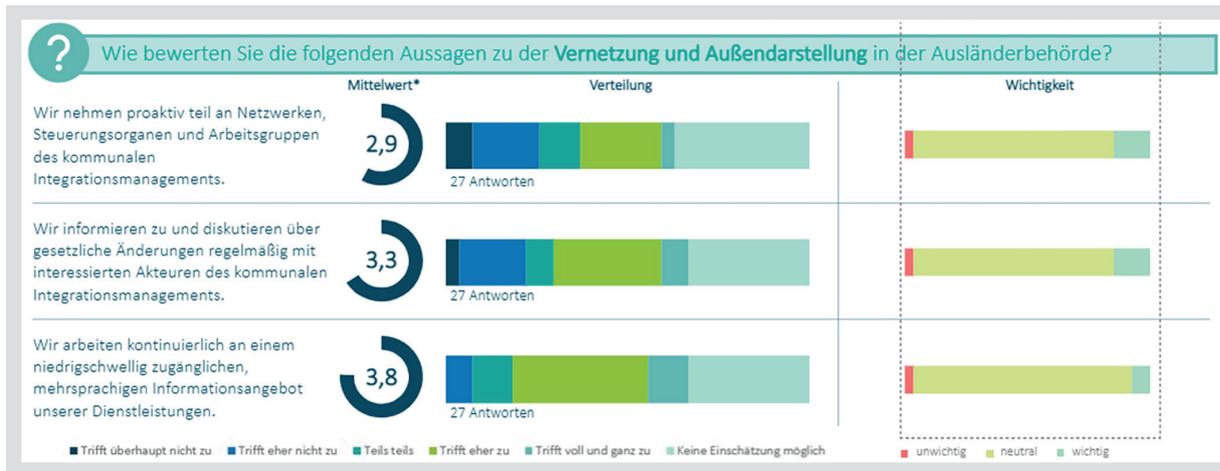
- D1) Alles in allem bin ich mit der Integrationsförderung der Ausländerbehörde zufrieden.
- D2) Welche weiteren Ideen und Vorschläge haben Sie, um die Integrationsförderung der Ausländerbehörde zu stärken? (offen gestellt)
- D3) Bitte geben Sie uns Feedback zu dieser Umfrage. (offen gestellt)

## 3. Wahl eines digitalen Umfrageprogramms

Es existieren viele verschiedene digitale Umfrageprogramme (z. B. LamaPoll, SurveyMonkey, Google Forms). Letztendlich entscheiden meist pragmatische Abwägungen über das zu nutzende Programm: Wie viel Geld steht zur Verfügung? Mit welchem Umfrageprogramm haben Mitarbeitende schon Erfahrungen gemacht? Welches Umfrageprogramm ist konform zu den bundesweiten sowie organisations-spezifischen Datenschutzvorgaben? Welches Programm bringt die benötigten Funktionen mit (z. B. Filterführung)? Bei der hier dargestellten Befragung wurde das Tool LamaPoll genutzt.

## 4. Auswertung

Das gewählte Umfrageprogramm wertet die erhobenen Daten selbstständig aus. Je nach Programm und Interesse können die Ergebnisse unterschiedlich gefiltert und ausgewertet werden. Beispielsweise können die Ergebnisse als Diagramme dargestellt werden, es können aber auch Metadaten, Abbruchanalysen, „Gesehen aber nicht beantwortet“-Analysen, Rohdaten zum Export in andere Statistikprogramme etc. geliefert werden. Die Ergebnisse bieten die Grundlage für die Reflexion und den weiteren Dialog über die Organisationskultur bezüglich Integrationsthemen und können für die weitere Erarbeitung von Ableitungen wie z. B. Leitprinzipien oder Maßnahmen verwendet werden. Für die Reflexion der Ergebnisse bieten sich Workshopformate wie beispielsweise das Workshopformat zur Stärkung des Selbstverständnisses (siehe Werkzeug 9) an.



## 5.2 Klärung der Zusammenarbeit zwischen dem kommunalen Integrationszentrum und der Ausländerbehörde

### Zielsetzung

#### An wen richtet sich das Werkzeug?

- ABH-Leitung und Teamleitungen
- Baustein 3-Stellen
- KI-Leitungspersonen
- KIM koordinierende Stellen
- Weitere Akteure in Entscheidungspositionen

#### Wo setzt das Werkzeug an? Wer oder was soll damit erreicht werden?

Durch die neuen KIM-Strukturen müssen auch neue und intensiviertere Formen der Zusammenarbeit zwischen ABH und KI entstehen. Um wichtige Fragen der Zusammenarbeit, gegenseitige Erwartungen und Bedarfe zu klären und den weiteren Prozess anzustoßen, bietet sich das folgende Workshopformat an.

#### Was bietet das Werkzeug?

Das Workshopformat bietet einen Rahmen und eine Unterstützung für die Klärung wichtiger Fragen, Erwartungen und Planungen in der Zusammenarbeit der ABH mit weiteren Akteuren, wie beispielsweise dem KI.

#### In welchem Kontext kann das Werkzeug eingesetzt werden?

Im Kontext der Anbahnung bzw. Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen der ABH und weiteren Akteuren, beispielsweise dem KI.

### Kurzbeschreibung

In Form eines halbtägigen Workshopsformats klären ABH und KI die Grundsätze der gemeinsamen Zusammenarbeit. Dabei wird zunächst vom aktuellen IST-Zustand ausgegangen und analysiert, welche Formen der gemeinsamen Arbeit bereits bestehen, von denen man für zukünftige Zusammenarbeit lernen kann. Anschließend wird gemeinsam in die Zukunft geblickt und ein gemeinsamer SOLL-Zustand formuliert. Zum Schluss werden Erwartungen und Wünsche an die gemeinsame Arbeit geteilt und konkrete nächste Schritte in Form einer Planungsmatrix festgehalten. Der Workshop kann in Orientierung an den untenstehenden Ablauf umgesetzt werden.

### Tipps zur Umsetzung

- Eine externe, objektive Moderation bietet sich an, um den Beteiligten zu ermöglichen ganz in der Teilnehmenden-Rolle und mit Fokus auf ihre eigenen Perspektive zu denken
- Es ist zentral zum Abschluss des Workshops konkrete nächste Schritte mit Verantwortlichkeiten festzuhalten, um die tatsächliche Umsetzung des Besprochenen zu gewährleisten

### Anhang

1. Workshop zur zukünftigen Zusammenarbeit Kommunales Integrationszentrum und ABH
2. Planungsmatrix

# 1. Workshop zur zukünftigen Zusammenarbeit Kommunales Integrationszentrum und Ausländerbehörde

Uhrzeit	Inhalt	Methode
09:00 - 09:20	<p><b>Begrüßung</b></p> <p><b>Vorstellung des Ablaufs</b></p> <p><b>Check-In Runde:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Was beschäftigt mich in Bezug auf unsere Zusammenarbeit?</li> <li>Wann gehe ich heute zufrieden aus dem Workshop?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Präsentation</li> <li>Festhalten von Erwartungen und Themen auf Moderationskarten oder Flipchart</li> </ul>
09:20 - 09:45	<p><b>Vorstellung und Updates aus dem KI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wie ist die aktuelle Situation von KIM?</li> <li>Welche wichtigen Updates gibt es?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Präsentation</li> </ul>
09:30 - 10:15	<p><b>IST-Zustand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In welchen Bereichen und bei welchen Themen arbeiten wir schon gut zusammen?</li> <li>WIE funktioniert dort die gemeinsame Zusammenarbeit (Prozesse, Abstimmungen etc.)</li> <li>WER arbeitet dort konkret zusammen?</li> <li>In welchen Bereichen gibt es noch keine / zu verbessernde Zusammenarbeit?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Festhalten auf Moderationskarten</li> <li>Konkrete Schnittstellen farblich kodieren</li> </ul>
10:15 - 10:30	<b>Kaffeepause</b>	
10:30 - 11:30	<p><b>SOLL-Zustand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wo wird es in Zukunft / wo sollte es mehr Zusammenarbeit geben?</li> <li>Wie können wir diese gestalten?</li> <li>Wo sehen wir klare Grenzen / keine Notwendigkeiten?</li> </ul> <p><b>Erwartungen und Wünsche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zunächst Besprechung in KI-Runde &amp; ABH-Runde. Anschließend Zusammentragen und zentrale Punkte herausarbeiten</li> <li>Welche weiteren Erwartungen und Wünsche hat das KI an die Zusammenarbeit mit der ABH?</li> <li>Welche Erwartungen und Wünsche hat die ABH an die Zusammenarbeit mit dem KI?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Festhalten auf Moderationskarten</li> <li>Konkrete Schnittstellen farblich kodieren</li> </ul>
11:30 - 12:00	<p><b>Ableitungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Welche Ableitungen lassen sich daraus treffen?</li> <li>Welche nächsten Schritte sollen geschehen und wer ist dafür zuständig?</li> <li>Festhalten innerhalb einer Planungsmatrix: WAS / WER / BIS WANN?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Festhalten auf Moderationskarten</li> <li>Erstellen einer Planungsmatrix auf Flipchart</li> </ul>
12:00 - 12:15	<b>Verabschiedung und Danksagung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Im Nachgang wird eine Fotodokumentation</li> </ul>

## 2. Planungsmatrix

Was?	Welche Schritte brauchen wir für die Umsetzung?	Wer hat den Hut auf?	Bis wann?

## 5.3 Stärkung des Selbstverständnisses der Ausländerbehörde im kommunalen Integrationsmanagement

### Zielsetzung

#### An wen richtet sich das Werkzeug?

- Führungskräfte der ABH
- Mitarbeitende der ABH

#### Wo setzt das Werkzeug an? Wer oder was soll damit erreicht werden?

Der Workshop zur Stärkung des Selbstverständnisses bietet den Raum das Selbstverständnis der Mitarbeitenden und gemeinsame Werte und Praktiken in Bezug zu Integrationsförderung zu reflektieren. Er ermöglicht einen Wissensaustausch und die Ableitung konkreter Maßnahmen und Projekte. Außerdem können gemeinsam mit den Mitarbeitenden Leitprinzipien zur Integrationsförderung in der ABH erarbeitet werden.

#### Was bietet das Werkzeug?

Der Workshop zur Stärkung des Selbstverständnisses bietet ...

- Mitarbeitenden eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema innerhalb der ABH
- Führungskräften ein tieferes Verständnis für die Integrationskultur und -förderung bei ihren Mitarbeitenden
- Möglichkeit zur Ableitung konkreter Maßnahmen und Projekte

#### In welchem Kontext kann das Werkzeug eingesetzt werden?

### Kurzbeschreibung

Dieses Werkzeug gibt Führungskräften einen konkreten Ablaufplan zur Durchführung eines Workshops zur Stärkung des Selbstverständnisses an die Hand. Der Ablaufplan enthält Themenblöcke sowie Vorschläge für Methoden, die für den jeweiligen Block angewendet werden können. Er kann auf die jeweiligen spezifischen Rahmenbedingungen der ABH angepasst werden.

### Tipps zur Umsetzung

- Es bietet sich an den Workshop auf Grundlage der erhobenen Ergebnisse des Werkzeugs „Erhebung der Integrationskultur in der ABH“ durchzuführen
- Ideal ist den Workshop durch eine externe Person außerhalb der ABH moderieren zu lassen, damit sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte in ihrer jeweiligen Rolle auftreten können, ohne zusätzlich den „Moderationshut“ aufhaben zu müssen
- Je nach Zeit und Zielsetzung kann der Workshop im Umfang auch reduziert bzw. nur einzelne Themenblöcke umgesetzt werden

### Anhang

1. Ablaufplan eines zweitägigen Workshops
2. Erläuterungen zu den anzuwendenden Methoden

# 1. Ablaufplan eines zweitägigen Workshops

Tag 1	Zeit	Abschnitt / Inhalte	Methoden
	09:30 - 10:00	<p><b>Ankommen und Einstieg in Tag 1</b></p> <p><b>Input:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Begrüßung und Vorstellung der Ziele</li> <li>■ Vorstellung der Moderator:innen und des Tagungsprogramms</li> </ul> <p><b>Einstieg in den Workshop:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reflexion in Kleingruppen, Mitteilungen im Plenum:               <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Worauf freue ich mich in diesen Tagen besonders...</li> <li>■ Was muss hier heute passieren, damit ich rausgehe und sage: "Ich hätte diese Zeit nicht sinnvoller nutzen können"?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Input mit Flipchart/PowerPoint: Moderator:in &amp; Programm</li> <li>■ Kleingruppengespräch</li> </ul>
	10:00 - 11:30	<p><b>Der Stand heute: Austausch und Reflexion</b></p> <p><b>Option 1</b></p> <p><b>Wenn bereits Vorarbeit zum Workshop (z. B. eine Umfrage) geleistet wurde, kann diese hier folgendermaßen thematisiert werden.</b></p> <p><b>Input:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ergebnisse der Umfrage zu Organisationskultur in Bezug auf Integration</li> </ul> <p><b>In wechselnden Kleingruppen</b> (2 Runden je 25 Minuten):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Was fällt in den Ergebnissen der Umfrage auf?</li> <li>■ Welche der Aussagen der Umfrage sind uns besonders wichtig?</li> <li>■ Wo sehen wir konkrete Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung?</li> </ul> <p><b>Option 2</b></p> <p><b>Sollte keine Umfrage durchgeführt worden sein, wird direkt zu einer alternativen Arbeit in Kleingruppen übergegangen.</b></p> <p><b>In wechselnden Kleingruppen</b> (2 Runden je 25 Minuten):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Was bedeutet Integrationsförderung für uns konkret? Wo passiert sie schon überall?</li> <li>■ Wo läuft es noch nicht so gut? Wo sehen wir Verbesserungsbedarf?</li> <li>■ Wo sehen wir konkrete Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung?</li> </ul> <p><b>(Bei beiden Optionen:</b></p> <p><b>Im Plenum</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ergebnispräsentation der Gruppen</li> <li>■ Welche sind unsere größeren Stärken?</li> <li>■ Wo wollen wir uns noch weiterentwickeln?)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Input PPT</li> <li>■ Kleingruppenarbeit mit Sammeln von ersten Beobachtungen auf Moderationskarten</li> <li>■ Austausch im Plenum</li> </ul>

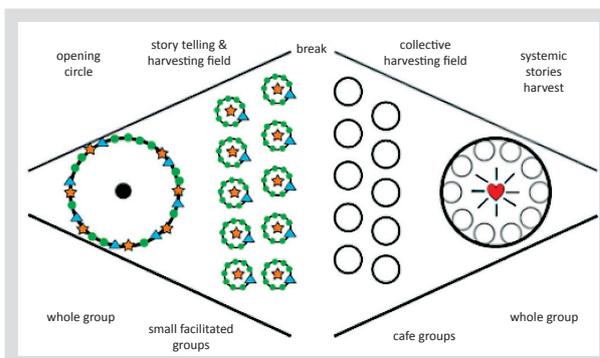
11:30 - 11:45	<b>Pause</b>	
11:45 - 12:45	<p><b>Gemeinsames Lernen aus unserer Praxis – Teil 1</b></p> <p><b><u>Lernprozess in wechselnden Kleingruppen</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Anhand von ausgewählten Geschichten/ Erfahrungen wird die bisherige gute Praxis im konstruktiven Umgang mit Integrationsthemen erforscht.</li> <li>Die Teilnehmenden nehmen dabei vorgeschriebene Perspektiven (z. B. Haltungen, Prozesse, Kommunikation) ein und notieren ihre wichtigsten Erkenntnisse für diese Perspektive. Diese werden dann zusammengetragen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vorbereitung zum Workshop: Festlegung von 4 bis 5 Personen in der ABH, mit guter Erfahrung in der Integrationsförderung</li> <li>Arbeit in Gruppen mit <b>Erfahrungsbasierten Lernen</b></li> <li>Festhalten von Erkenntnissen auf Moderationskarten</li> </ul>
12:45 - 13:45	<b>Mittagspause</b>	
13:45 - 14:30	<p><b>Gemeinsames Lernen aus unserer Praxis – Teil 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zusammentragen der Erkenntnisse bei jeder Perspektive</li> <li>Vorstellungen der Ergebnisse im Plenum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Input PPT</li> <li>Kleingruppenarbeit mit Sammeln von ersten Beobachtungen auf Moderationskarten</li> <li>Austausch im Plenum</li> </ul>
14:30 - 15:30	<p><b>Entwicklung eines Zielbildes: Ideen Sammeln (Optional)</b></p> <p><b><u>Austausch in Kleingruppen</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Welche sind unsere wichtigsten Entwicklungsfelder?</li> <li>Wie wollen wir in der Zukunft anders arbeiten? Was wäre das Ideale Zielbild in einigen Jahren?</li> </ul> <p>Die wichtigsten Erkenntnisse werden im Plenum geteilt</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kleingruppenarbeit zu konkreten Entwicklungsrichtungen</li> </ul>
15:30 - 15:45	<b>Pause</b>	
15:45 - 16:45	<p><b>Entwicklung eines Zielbildes: Gemeinsame Vision</b></p> <p><b><u>Austausch im Plenum</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gesprächsrunde im Plenum (5 Plätze, immer mindestens 1 freien + 1 Moderator:in): <ul style="list-style-type: none"> <li>Wie sieht unser gemeinsames Zielbild aus?</li> <li>Was sind für uns wichtige Handlungsprinzipien, zur Erreichung unseres Zielbildes?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plenumsgespräch in <b>Fishbowl</b> Format</li> <li>Paralleles Sammeln der Ergebnisse auf Pinnwänden</li> </ul>
16:45 - 17:00	<p><b>Tagesreflexion</b></p> <p><b><u>Check Out:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Der Tag heute in einem Satz...</li> <li>Das wünsche ich mir für morgen...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Austausch im Plenum</li> </ul>

Tag 2	Zeit	Abschnitt / Inhalte	Methoden
	09:00 - 09:30	<b>Einstieg Tag 2</b> <b>Input:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Programm des zweiten Tages</li> <li>■ Kurzer Rückblick auf den ersten Tag</li> </ul> <b>Reflexion:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Was begeistert mich in unserem Zielbild?</li> <li>■ Was braucht es noch, um unsere Leitprinzipien abzurunden?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Austausch im Plenum</li> <li>■ Input mit PowerPoint/Flipchart</li> </ul>
	09:30 - 11:30	<b>Definition von Maßnahmen und Projekten zur Umsetzung des Zielbildes und Leitprinzipien 1/4</b>  <b>Plenumsrunde zur Sammlung von Ideen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ In einem Marktplatzverfahren (Teilnehmende können frei Themen anbieten) werden mögliche Maßnahmen und Projekte gesammelt (mit Rückblick auf Vorüberlegung in der Umfrage – Abschnitt D)</li> <li>■ Leitfrage: „Welche konkreten Maßnahmen wollen wir umsetzen, um unser Zukunftsbild zu verkörpern?“</li> <li>■ 6 bis 10 Ideen werden festgelegt, zur Vertiefung in freiwilligen Arbeitsgruppen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Open Space Technology</b></li> </ul>
	10:00 - 10:45	<b>Definition von Maßnahmen und Projekte zur Umsetzung des Zielbildes und Leitprinzipien 2/4</b> <b>Arbeitsphase in offenen Gruppen – Runde 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Open Space Technology</b></li> </ul>
	10:45 - 11:00	Pause	
	11:00 - 11:45	<b>Definition von Maßnahmen und Projekte zur Umsetzung des Zielbildes und Leitprinzipien 3/4</b> <b>Arbeitsphase in offenen Gruppen – Runde 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Open Space Technology</b></li> </ul>
	11:45 - 12:45	<b>Definition von Maßnahmen und Projekte zur Umsetzung des Zielbildes und Leitprinzipien 4/4</b>  <b>Zusammentragen im Plenum</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorstellung der Ergebnisse der Gruppen.</li> <li>■ Priorisierung der Maßnahmen und Projekte</li> <li>■ Festlegung von Verantwortlichen und nächste Schritte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorstellungen</li> <li>■ Punkte-Priorisierung</li> <li>■ Verantwortungs-Absprachen</li> </ul>
	12:45 - 13:00	<b>Abschlussreflexion</b> <b>Reflexion in Blitzlichtrunde</b> Meine Zufriedenheit mit... <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ...dem Thema</li> <li>■ ...meinem Beitrag</li> <li>■ ...der Gruppe</li> <li>■ ...der Moderation</li> </ul>	
	13:00	<b>Ende (Möglich 14:00)</b>	

## 2. Erläuterungen zu den anzuwendenden Methoden

### Erfahrungsbasiertes Lernen:

Ziel dieser Großgruppenmethode ist es, Lerngeschichten und Erfahrungen zu sammeln und für die Teilnehmenden verwertbar zu machen. Einzelne Teilnehmende werden im Vorfeld der Veranstaltung als „Geschichtenerzähler:innen“ ausgewählt (5-6 Erfahrung). Diese bringen eine relevante Geschichte oder Erfahrung mit Erkenntnissen im Kontext Integrationsförderung mit. Die Geschichte muss ein Durchbruch oder eine Lernerfahrung in sich bergen, jedoch nicht zwingend erfolgreich sein. Wir empfehlen die Geschichtenerzähler:innen aus verschiedenen Hierarchieebenen auszuwählen.

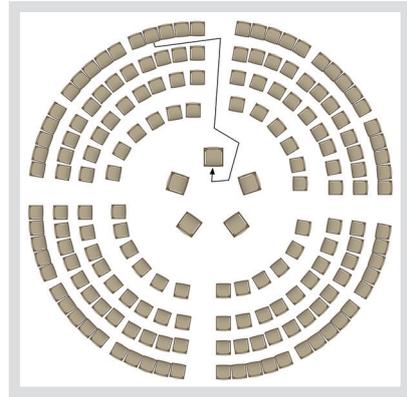


### Der Prozess läuft wie folgt ab:

- Der:Die Moderator:in stellt den Prozess vor (ca. 5 Minuten). Die Teilnehmenden kriegen eine von fünf möglichen Perspektiven zugeordnet (Anpassungen sind hier möglich), auf die sie während der Geschichte besonders stark achten:
  - a) Welche Prinzipien lassen sich für die **Zusammenarbeit** in Teamkontexten ableiten?
  - b) Welche **Haltung** bzw. Haltungsänderung der Beteiligten war hilfreich? Was war hinderlich?
  - c) Welche **Strukturen** oder Prozesse sind während der Geschichte verändert worden? Lassen sich daraus generelle Erkenntnisse ableiten?
  - d) Was können wir aus der Geschichte lernen, um **Veränderungsprozesse** erfolgreich anzustoßen? Welches Vorgehen hat zum Erfolg/Misserfolg geführt?
  - e) Welche (möglichen) positiven oder negativen Effekte hatte die Geschichte auf die **Kund:innen** der ABH?
- Die Geschichtenerzähler:innen stellen kurz vor, worum es grob in ihren Geschichten gehen wird (ca. 10 Minuten ins gesamt).
- Die Teilnehmenden teilen sich auf die Geschichtenerzähler:innen auf. Diese haben 15 Minuten Zeit, ihre Geschichte oder Erfahrung zu erzählen. Dabei notieren die Teilnehmenden Stichpunkte, die für ihre Perspektiven wichtig sind.
- Anschließend haben die Teilnehmenden 15 Minuten Zeit, um gemeinsam im Dialog mit dem:der Geschichtenerzähler:in Verständnisfragen zu stellen und zu klären. Abschließend teilen die Teilnehmenden mit ihrer Kleingruppe die wichtigsten Erkenntnisse, die sie aus der Geschichte gezogen haben.
- In einer nächsten Phase (ca. 30 Minuten) kommen alle Personen zusammen, die die gleiche Perspektivenaufgabe hatten (beispielsweise alle, die auf das Thema Haltung gehört haben) und teilen ihre Erkenntnisse. In jeder dieser Runden wird gemeinsam der Frage nachgegangen: „Welche Erkenntnisse aus unserer Perspektive lassen sich in Form von Instrumenten oder Prinzipien für die gesamte Organisation nutzbar machen?“. Diese werden von der Gruppe festgehalten.
- Abschließend kommt die gesamte Teilnehmendenschaft zusammen und die Ergebnisse werden präsentiert (ca. 20 Minuten).

### Fishbowl:

Bei der Fishbowl-Methode setzen sich die Teilnehmenden der abgebildeten Sitzordnung entsprechend hin. Nur die Teilnehmenden des innersten Kreises (im "Goldfisch-Glas") diskutieren das Thema, während die übrigen Teilnehmenden die Diskussion beobachten. Vorteil der Fishbowl-Methode ist, dass Mitglieder, die sonst in einer großen Gruppe nicht zu Wort kommen, jederzeit in den Innenkreis wechseln und ihre Meinung äußern und aktiv mitdiskutieren können. Dadurch und durch die Sitzordnung im Kreis entsteht eine hohe Identifikation aller Teilnehmenden mit der Arbeit am Thema. Ein:e Teilnehmer:in, der:die keine Motivation mehr hat, aktiv mitzudiskutieren, kann einfach aussteigen und von außen zuhören. Dadurch bleibt die Diskussion aktiv und verliert sich weniger in Sackgassen.

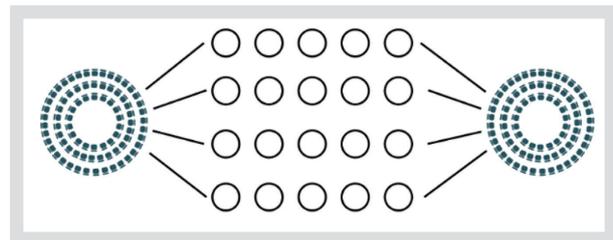


### Der Prozess läuft wie folgt ab:

- Das Setting ist ähnlich einer Plenumsdiskussion mit einigen zum Start festen Diskussions- teilnehmenden.
- Bei der von uns vorgeschlagenen Variante mit „Freien-Stuhl“ stehen im Innenkreis mehrere freie Stühle. Ein:e Teilnehmer:in aus dem Außenkreis kann darauf Platz nehmen und mitdiskutieren, solange mindestens ein Stuhl frei ist.

### Open Space Technology:

Open Space (Englisch für „offener Raum“) ist eine Methode der Großgruppenmoderation, die sich für Gruppen von etwa 20 bis 2000 Teilnehmenden eignet. Charakteristisch ist die inhaltliche Offenheit: Die Teilnehmenden geben eigene Themen ins Plenum und gestalten dazu je eine Arbeitsgruppe.



In dieser werden mögliche Projekte erarbeitet. Die Ergebnisse werden am Schluss gesammelt. Wichtig ist eine Infrastruktur, die die Umsetzung der entstandenen Projektideen organisiert, denn Open Space kann in kurzer Zeit eine große Vielfalt von konkreten Maßnahmen produzieren.

Ziel ist, zu einem umfassenderen Thema wesentliche Teilthemen innovativ und lösungsorientiert zu bearbeiten und eine Aufbruchstimmung zu erzeugen (oder zu nutzen). Am Ende der Open-Space-Veranstaltung kann eine Handlungsplanung stehen, in der sich Teilnehmer zur Umsetzung von Ideen aus den Arbeitsgruppen verabreden. Diese Handlungsplanung kann auch sehr konkret erfolgen. Das Ergebnis des Open Space kann z. B. eine Checkliste zur sofortigen Umsetzung sein.

### Methode:

Open Space schafft einen stabilen methodischen Rahmen, in dem viele Menschen selbstorganisiert und selbstverantwortlich ihre Anliegen gemeinschaftlich bearbeiten können. Es gibt keine vorgegebenen einzelnen Themen. Jede:r kann ein Anliegen, das ihm:ihr besonders am Herzen liegt, vorantreiben. Das können komplexe und dringliche gemeinsame, aber auch persönliche Fragen und Themen sein. Sie werden erst zu Beginn der Veranstaltung formuliert. Auch Konflikte können bearbeitet werden. So entsteht ein großer „Themen-Marktplatz“, auf dem sich die Teilnehmenden zu Themengruppen zusammenschließen. Die Methode ermöglicht, wenn sie richtig durchgeführt wird, eine breite Beteiligung, erzeugt gegenseitiges Verständnis und Energie für die Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Ideen.

### Schritte:

1. Zu Beginn sitzen alle Teilnehmer in einem Kreis. Der:die Veranstalter:in erklärt Ziele und Methode
2. Inhalte und Organisation ergeben sich aus den Anliegen der Teilnehmenden. Alle können ein Anliegen einbringen. Anliegen sind Themen, die „unter den Nägeln brennen“ und für die jemand Verantwortung übernehmen will.
3. In der Marktphase werden an einer großen Packpapier-Wand die Anliegen den Zeiten und verfügbaren Arbeitsräumen zugeordnet („Anliegenwand“).
4. Gruppenarbeitsphase: Die Teilnehmenden arbeiten in dieser Zeit selbstorganisiert. Die „Einladenden“ der Arbeitsgruppen werden gebeten, die Ergebnisse der Gruppenarbeit zu dokumentieren.
5. An der Dokumentationswand werden die Ergebnisse aus den Gruppenarbeitsphasen zeitnah für jeden sichtbar aufgehängt.
6. Im Plenum werden die Auswertung und Planung der Umsetzung durchgeführt



## 5.4 Analyse und Darstellung von Schnittstellen

### Zielsetzung

#### An wen richtet sich das Werkzeug?

- Mitarbeitende der ABH
- Führungskräfte der ABH
- Mitarbeitende und Leitung des KI

#### Wo setzt das Werkzeug an? Wer oder was soll damit erreicht werden?

Das Werkzeug ermöglicht es Schnittstellen zum Austausch zwischen verschiedenen Sachgebieten (z. B. Integration und ABH) und Tätigkeitsbereichen (z. B. ABH und Baustein 3) zu finden und Fälle der Zusammenarbeit zu identifizieren. Der Workshop zu internen Schnittstellen bietet zu diesem Zweck Raum, um Informationsbedarfe (was braucht wer für Informationen/wie sollen die Informationen weitergegeben werden?) und Grenzen der Zusammenarbeit zu bestimmen und zu reflektieren. Außerdem zeigt das Werkzeug Beispiele zur Darstellung von Schnittstellen auf.

#### Was bietet das Werkzeug?

Das Werkzeug zu internen Schnittstellen bietet ...

- die Förderung von rechtskreisübergreifender und tätigkeitsübergreifender Zusammenarbeit
- die Identifikation und Sichtbarmachung von Schnittstellen
- die Festlegung der Erwartungen
- die Sicherung der Qualität der Informationsweitergabe
- die Festhaltung von Absprachen

#### In welchem Kontext kann das Werkzeug eingesetzt werden?

### Kurzbeschreibung

Das Werkzeug gibt Führungskräften einen konkreten Ablaufplan zur Durchführung eines Workshops über interne Schnittstellen an die Hand. Der Ablaufplan enthält drei Phasen: (1) Die Identifikation von Schnittstellen in einer Erhebung des IST-Zustands, (2) die Festlegung eines Idealzustands mit der Ermittlung eines SOLL-Zustands und (3) das konkrete Finden von Lösungen und Treffen von Vereinbarungen. Der Ablaufplan kann auf die jeweiligen spezifischen Rahmenbedingungen der ABH angepasst werden. Außerdem zeigt das Werkzeug Beispiele zur Darstellung von Schnittstellen auf.

### Tipps zur Umsetzung

- Es bietet sich an zunächst die Tätigkeitsbereiche vorzustellen
- Versuchen Sie konstruktiv Win-Win-Situationen herauszusuchen. Wo können Sie Vorteile/Arbeitsentlastung durch Informationen anderer Akteure erlangen
- Beziehen Sie auch das Rechtsamt für Fragen bezüglich des Datenschutzes ein

### Anhang

1. Beispielhafte Phasen für Module zur Ermittlung von Schnittstellen
2. Beispiele Schnittstellen-Darstellung anhand einer Prozess-Matrix

## Beispielhafte Phasen für Module zur Ermittlung von Schnittstellen

Die folgende Tabelle zeigt beispielhafte Module zur Schnittstellen-Analyse mit Beispielen und Check-Up-Fragen. Aus diesen Modulen können Sie sich einen Ablaufplan zusammenstellen, um eine Bestandsaufnahme zu aktuellen Prozessen und den damit einhergehenden Schnittstellen zu erfassen und zukünftige Kooperationen zu entwerfen.

Phasen	Inhalt	Ergebnisse
<b>Modul 1:</b> <b>Einstieg</b> <b>1</b>	<b>Einstieg in den Prozess (bietet sich vor jedem Termin an)</b> <b>Begrüßung und Check-In</b>  <b>Vorstellung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zielsetzung von Schnittstellenoptimierung</li> <li>■ Verfahren zur Schnittstellenoptimierung</li> <li>■ Gegenseitige Vorstellung der Arbeitsweise (Rechtskreise, Arbeitsgrundlage, Prozesse, Entscheidungsgrundlagen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Einchecken und Ankommen</li> <li>✓ Gegenseitiges Kennenlernen</li> <li>✓ Gegenseitiges Verständnis für die Arbeit entwickeln</li> </ul>
<b>Modul 2:</b> <b>Ist-Zustand</b> <b>2</b>	<b>Ermittlung des IST-Zustands</b> <b>Erhebung des Status Quo mit Leitfragen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Welche Schnittstellen haben wir zu anderen Tätigkeitsbereichen/Sachgebieten und was tauschen wir für Informationen aus?</li> <li>■ In welchen Fällen und Situationen sind wir von anderen Tätigkeitsbereichen/Sachgebieten abhängig?</li> <li>■ In welchen Fällen und Situationen sind andere Tätigkeitsbereiche/Sachgebiete von uns abhängig?</li> <li>■ Wie funktioniert die Übergabe/der Prozess bei den vorhandenen Schnittstellen und wo gibt es Herausforderungen?</li> <li>■ Welche offenen Fragen gibt es bezüglich interner Schnittstellen?</li> </ul> <b>Zusammentragen der Ergebnisse und Priorisierung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorstellung der Ergebnisse</li> <li>■ Priorisierung: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Was ist zurzeit am dringlichsten?</li> <li>■ Womit sollen wir anfangen?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Herausforderungen sind ermittelt</li> <li>✓ Abhängigkeiten sind ermittelt</li> <li>✓ Priorisierungen sind vorgenommen und abgestimmt</li> </ul>
<b>Modul 3:</b> <b>SOLL-Zustand</b> <b>3</b>	<b>Ermittlung des SOLL-Zustands</b> <b>Ermittlung eines Idealzustands anhand von Leitfragen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Was wäre ein Idealzustand und welche Lösung würde für die beteiligten Tätigkeitsbereiche/Sachgebiete funktionieren?</li> <li>■ Wo erwarten wir, dass zukünftig weitere Kooperation entsteht?</li> <li>■ Wo sehen wir klare Grenzen?</li> <li>■ Wo könnte die Zusammenarbeit in Bezug auf Kommunikation/Prozess/Übergabe verbessert und ausgebaut werden?</li> </ul> <b>Zusammentragen der Ergebnisse:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorstellung der Ergebnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lösungsansätze sind ermittelt</li> <li>✓ Basis für die Maßnahmenableitung ist geschaffen</li> <li>✓ Möglichkeiten und Grenzen sind klar kommuniziert</li> </ul>

<p><b>Modul 4:</b> Lösungs- validierung</p> <p><b>4</b></p>	<p><b>Lösungen finden</b></p> <p><b>Gemeinsame Diskussion zum Finden von konkreten Lösungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Was brauchen wir, um an den gemeinsamen Schnittstellen noch besser miteinander Informationen auszutauschen und zu kommunizieren?</li> <li>■ Was können wir anbieten?</li> <li>■ Welche konkreten Vereinbarungen wollen wir in Bezug auf was treffen</li> <li>■ Wer muss was dafür tun? Wann? Wie wird das kommuniziert?</li> <li>■ Wie merken wir, dass der gewünschte Zustand erreicht wurde?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Konkrete Maßnahmen zur Lösung wurden finalisiert</li> <li>✓ Monitoring des Erfolgs der Maßnahmen ist festgelegt</li> </ul>
<p><b>Modul 5:</b> Abschluss- reflexion</p> <p><b>5</b></p>	<p><b>Abschlussreflexion</b></p> <p><b>Persönliche Reflexion in Blitzlichtrunde</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wie gehe ich aus dem heutigen Treffen raus?</li> <li>■ Was nehme ich mir persönlich für die Umsetzung in den nächsten Wochen mit?</li> <li>■ Was lief gut? Was hätte besser laufen können? Wie wollen wir es besser gestalten?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verabschiedung</li> <li>✓ Gemeinsame Reflektion des Termins</li> <li>✓ Feedback zum Prozess</li> </ul>



## Beispiele zur Darstellung von Schnittstellen

In der Erhebung eines Prozessablaufs werden alle Aktivitäten vom Prozessinput bis zum Prozessoutput dokumentiert. Ein wichtiges Ziel dieser Erhebung ist es, ein einheitliches Verständnis von Zweck, Ziel und Grenzen der Prozesse bei allen Prozessbeteiligten zu entwickeln. Um Schnittstellen zu definieren und darzustellen, ist für jeden Prozess festzuhalten, welches Ergebnis in welcher Form vom vorhergehenden Prozess übergeben, wie dieses Ergebnis weiterverarbeitet und in welcher Form das weiterverarbeitete Ergebnis an den anschließenden Prozess weitergegeben wird. Ein Prozessablauf kann grundsätzlich als textliche Beschreibung, Tabelle oder graphische Prozessmodellierung (z. B. BPMN) dokumentiert werden. Im Folgenden werden beispielhaft drei Ansätze skizziert.

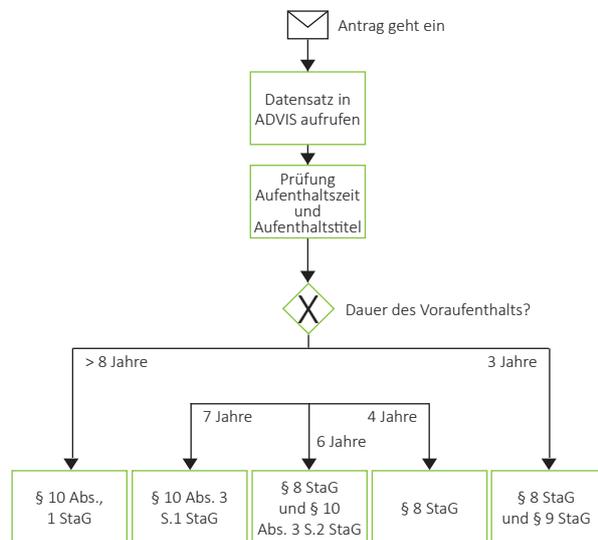
### 1. Darstellung der Schnittstellen in Tabellenform:

In einem Steckbrief in Tabellenform können die wichtigsten Prozessmerkmale einschließlich des Inputs und Outputs in übersichtlicher Form zusammengefasst werden. Schnittstellen werden durch Übergänge und Abhängigkeiten verdeutlicht. Je nach Adressatenkreis, Informationsziel und Zweck des jeweiligen Steckbriefs kann eine detailliertere oder kompaktere Darstellung sinnvoll sein.

Schnittstelle	Beschreibung	Abhängigkeiten				
		SG1 à SG2	SG1 à SG3	SG2 à SG1	SG3 à SG1	SG2 à SG3
SG-Transfer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Listen gehen von SG1 und SG2 an SG3 um durchzuplanen</li> <li>SG3 sorgt für Unterkünfte</li> <li>SG2 zahlt am Tag des Transfers aus</li> </ul>		x	x		x
Datenabgleich	<ul style="list-style-type: none"> <li>Datenabgleich der Datensätze zwischen Leistung und ABH</li> </ul>			x		
Zahltag	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dokumente werden gesammelt, in SG1 gesichtet und bei Bedarf bearbeitet à zurück zu SG2 geschickt à Auszahlung</li> </ul>			x		
Abfragen von Soziales an SG 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wie ist der Status? (Grundlage für Leistungsentscheidung)</li> </ul>			x		
Sanktionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitteilung von Gründen für mögliche Leistungskürzungen</li> </ul>			x		
Leistungen in besonderen Fällen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitteilung von Gründen für mögliche Leistungen in besonderen Fällen</li> </ul>			x		
Ab- und Ummeldungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erstanmeldung läuft über SG3, Ummeldungen (Änderungen Wohnsitz) gehen i. d. R. von SG1 an SG2 und SG3</li> </ul>		x	x	x	
Direkte Abstimmung mit Sozialarbeitern	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rückmeldungen zum Aufenthaltsort, Poststatus etc.</li> </ul>		x	x		

## 2. Darstellung in einer Prozessgrafik mit Business Process Model and Notation (BPMN)

BPMN ist eine grafische Modellierungssprache, anhand derer Geschäftsprozesse, Arbeitsabläufe und Schnittstellen dargestellt werden können. Mit einer grafischen Darstellung sind parallele, mehrfach durchzuführende und alternative Arbeitsschritte schnell zu erfassen und in einfacher Form darzustellen. Sie gehört zur Kategorie der Flussdiagramme und zielt auf eine sehr detaillierte aber gleichzeitig verständliche Modellierung von Prozessabläufen und -logiken ab. Die Idee dahinter ist, dass Prozessmodelle gleichermaßen von unterschiedlichen Stakeholdern gelesen und verstanden werden sollen. Als Vorteil gegenüber anderen Modellierungsmethoden visualisiert BPMN, wie unterschiedliche Abteilungen bzw. Stakeholder in einem Prozessablauf interagieren und zusammenarbeiten. Dies ist ein entscheidender Aspekt, da bei Prozessanalysen und -optimierungen ein besonderer Fokus der Schnittstellenproblematik zwischen unterschiedlichen Akteuren gilt.



## 3. Darstellung mittels Prozesslandkarte

Die Prozesslandkarte ist eine übergeordnete Sicht (Metaebene) auf die Prozesse der Organisation. Die Prozesslandkarte findet Verwendung, wenn eine Übersicht über die Ablauforganisation erarbeitet und dokumentiert werden soll. Auf Basis dieser prozessbezogenen Übersicht kann der Untersuchungsbe- reich einer Organisationsuntersuchung besser abgegrenzt, Schnittstellen ermittelt und Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen einzelnen Prozessen analysiert werden. In einer Prozesslandkarte, auch Prozessarchitekturmodell genannt, werden sämtliche Prozesse einer Organisation inklusive deren Schnittstellen nach außen dargestellt, abgegrenzt und die Abhängigkeiten zwischen den Prozessen auf hoher Abstraktionsebene im Gesamtüberblick aufgezeigt.



## 5.5 Vernetzung und Einarbeitung neuer Case Manager:innen

### Zielsetzung

#### An wen richtet sich das Werkzeug?

- Akteure des kommunalen Integrationsmanagements
- Führungskräfte und Mitarbeitende der Ausländerbehörden

#### Wo setzt das Werkzeug an? Wer oder was soll damit erreicht werden?

Das Werkzeug setzt in der Situation an, wenn neue Mitarbeitende (KIM Stellen) eingesetzt werden. Diese sind u. a. in externen Organisationen, z. B. bei Wohlfahrtsträgern, oder stadintern außerhalb des Kommunalen Integrationszentrums, z. B. in der Ausländerbehörde eingesetzt. Das betrifft alle KIM geförderten Stellen aus Baustein 1- 3. Um die Personen, die in den Integrationsprozessen individuell und rechtskreisübergreifend beraten und fördern in ihrer Arbeit zu unterstützen, ist eine gute Vernetzung der Mitarbeitenden wichtig. Dazu gehört ebenfalls der Perspektivwechsel und die Möglichkeit andere Denkweisen zu kennen und zu verstehen. Dies gelingt durch eine gemeinsame Auftaktveranstaltung mit allen Personen, dazu gehören ebenfalls die Mitarbeitenden der Ausländerbehörde. Unterstützt wird außerdem das Wissensmanagement der Zielgruppe.

#### Was bietet das Werkzeug?

Das Werkzeug bietet ...

- Persönliches Kennenlernen der Stelleninhaber:innen der Bausteine 1 – 3
- die Möglichkeit der Vernetzung aller Personen untereinander und damit die Einbindung der ABH
- Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten
- Perspektivwechsel zwischen den verschiedenen Personengruppen
- eine Unterstützung für den Aufbau eines Wissensmanagements zum Thema Integration durch informelle Multiplikator:innen für Integrationsthemen
- eine erweiterte Einarbeitung von neuen KIM Stellen

#### In welchem Kontext kann das Werkzeug eingesetzt werden?

##### Kurzbeschreibung

Die neuen KIM Stelleninhaber:innen sollen im Rahmen eines Kick Off bzw. Einarbeitungs- Workshops auf ihre Rolle vorbereitet werden. Im Rahmen des Workshops geht es um die Rollenklärung, die es ermöglicht von Beginn an Klarheit über Zuständigkeiten, Arbeitsweisen und Verantwortungsbereiche zu haben. Die Rolle des Kommunalen Integrationszentrums in ihrer Funktion für Wissensmanagement und Koordination ist ebenfalls Teil der Rollenklärung. Die gemeinsame Entwicklung eines Teamgedankens ergänzt das Bild. Zusätzlich werden evtl. später aufkommende Konflikte antizipiert und gemeinsame Regeln für eine Konfliktlösung erarbeitet.

Für die erfolgreiche Implementierung des Case Managements ist es notwendig, dass sich die Teilnehmenden des Workshops als Multiplikator:innen verstehen und ihre Eindrücke, Erfahrungen und geknüpften Kontakte in die jeweilige Organisation oder Organisationseinheit und in die ABH mitnehmen und dort entsprechend vorleben und kommunizieren. Dazu gehört auch das Wissen über ordnungsrechtliche Zusammenhänge. Bei zukünftigen Fällen und aufkommenden Konflikten können so auch kurze Kommunikationswege eingeschlagen und mögliche Konflikte im Vorfeld vermieden werden.

### Tipps zur Umsetzung im Vorfeld

- Frühzeitige Kommunikation an – und Einbindung der- Führungskräfte der Organisationen z. B. in Form der KIM Lenkungsgruppe und/oder Fachgremien
  - Vereinbarung von Formaten zur Kommunikation und zum Erfahrungs- und Wissenstransfer
- Frühzeitige Planung des Workshops, Veranstaltungsort bewusst wählen (Wertschätzung)
- Enge Kommunikation mit den Führungskräften der Teilnehmenden
- Enge Kommunikation der Führungskräfte mit den KIM Mitarbeitenden (Sonderrolle berücksichtigen)
- Kommunikation über Inhalte/Wissensmanagement der Teilnehmenden schon im Vorfeld berücksichtigen

### Tipps für den Workshop

- Atmosphäre der Offenheit erzeugen
  - Aufzeigen der gegenseitigen Perspektiven und Haltungen
  - Basis für das Thema des Konfliktmanagement und unterschiedlichen Rollen (Case Management und ABH)
- Informelle Netzworfbildung unterstützen durch ausreichend Pausen für den Austausch
- Klarheit in der Kommunikation der rechtlichen Regelungen und Rollenverteilung
- Follow up Termin vereinbaren bzw. regelmäßige Austauschformate



## 5.6 Interkulturelle Kompetenz stärken

### Zielsetzung

#### An wen richtet sich das Werkzeug?

- Leitungskräfte und Mitarbeitende der ABH
- Mitarbeitende des Kommunalen Integrationsmanagements
- Personen, die mit der Planung und Umsetzung von integrativen und vielfaltsstärkenden Maßnahmen betraut sind

#### Wo setzt das Werkzeug an? Wer oder was soll damit erreicht werden?

Das Werkzeug hilft dabei die eigene kulturelle Prägung zu reflektieren und andere kulturelle Prägungen zu verstehen. Durch einen Einblick in die Kulturwissenschaften, Aufzeigen von Strategien für eine anschlussfähige Kommunikation und nützlichen Tipps und Tricks lernt der:die Leser:in sich auf neue Kulturen einzulassen, verbessert seine:ihre Ambiguitätstoleranz und wird zum:r Multiplkator:in eines kultursensiblen Miteinanders.

#### Was bietet das Werkzeug?

- Nachgang der Frage: Was ist Kultur?
- Kulturbegriffe und Begriffsdefinitionen
- Ausprägungen von Kulturen
- Aufgaben zur Reflexion der eigenen Kultur
- Wissen rundum interkulturelle Kommunikation
- Workshopkonzept für in interkulturelles Training

#### In welchem Kontext kann das Werkzeug eingesetzt werden?

### Kurzbeschreibung

Durch die Entwicklung von interkulturellen Kompetenzen werden die sozialen sowie kommunikativen Fähigkeiten für den (Berufs-)alltag geschärft. Der Erwerb dieser Kompetenz hilft mit fremdkulturellen Situationen umzugehen und sensibilisiert für den Umgang mit Menschen verschiedenster kultureller Prägungen. Dies führt nicht nur zu höherer Zufriedenheit der Kund:innen und der eigenen Mitarbeiterschaft, sondern auch zu einer höheren Arbeitseffektivität, da der Mehraufwand durch Missverständnisse und Konflikte vermieden wird. So wird interkulturelle Kompetenz zum Baustein der kommunalen Verwaltungsentwicklung.

### Tipps zur Umsetzung

- Aufgeschlossenheit zu neuen Einstellungen
- Bereitschaft, seine eigene Prägung zu reflektieren
- Bereitschaft zu lernen
- Bereitschaft, Andersartigkeit zu tolerieren

### Anhang

1. Kulturverständnis
2. Leitfragen zu Reflexion
3. Workshopkonzept für ein interkulturelles Training

# 1. Kulturverständnis

## 1. Was ist Kultur?

Das Wort „Kultur“ stammt von dem lateinischen Wort „cultus“ ab und bedeutet Pflege, Lebensweise, Lebensunterhalt und Kultur. Im Verlauf der Geschichte und in der historischen Entwicklung der Kulturtheorie hat der Begriff weitere und teilweise sehr unterschiedliche Bedeutungen gewonnen. Bis heute gibt es **keine einheitliche Definition** von Kultur. Im Alltagsgebrauch wird der Begriff noch immer in verschiedenen Kontexten und mit unterschiedlicher Bedeutung verwendet.

Nach der **Kulturdefinition von IMAP** bedeutet Kultur, dass Menschen untereinander aushandeln, was zwischen ihnen als normal gelten soll. Das heißt, dass Menschen, die miteinander interagieren, bewusst oder unbewusst entscheiden, was für sie als normal gilt. Kultur entsteht folglich durch Interaktionen und bestimmt, welches Spektrum an menschlichem Verhalten normal ist. Dieses Spektrum schafft einen Rahmen, in dem Interaktion anschlussfähig wird. Wir alle bewegen uns gleichzeitig in verschiedenen

Geert Hofstede, Edward Hall oder Fons Trompenaars sind bekannte Kulturforscher die weitere Definitionen entwickelt haben.

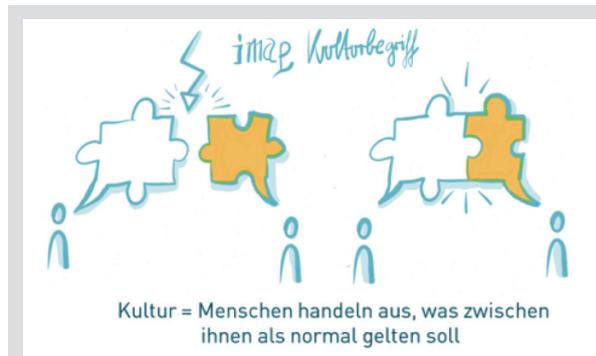
Kulturen, die jeweils über ein eigenes Normalitätsspektrum verfügen. Wenn wir uns in uns fremd vorkommenden Kontexten bewegen, wird unsere subjektive Vorstellung von Normalität hinterfragt. Das Bewusstsein für unterschiedliche Vorstellungen von Normalität erleichtert die Anschlussfähigkeit und eine gelingende Interaktion in unterschiedlichen Kontexten.

Gleichzeitig findet Kultur auf **unterschiedlichen Mikro- und Makroebenen** statt. Zum einen gibt es die Landeskultur, an die man wahrscheinlich gängiger Weise denkt, wenn man über Kultur spricht. Diese bezieht sich auf die Kultur eines Landes bzw. einer Nation. Aber auch innerhalb eines Landes kann es regionale und kulturelle Unterschiede geben. So wird beispielsweise die regionale Kultur in Bayern anders gelebt als jene in Norddeutschland. Regional bedingt kann es dementsprechend Unterschiede in der Kleidung, in der Essenskultur, in den Denkweisen und Wertevorstellungen geben. Man unterscheidet also zwischen regionalen Kulturen. Auch Organisationen und Betriebe können sich in ihrer Kultur unterscheiden. Das heißt, man differenziert

Kultur findet auf unterschiedlichen Ebenen statt und beeinflusst Menschen individuell – letztendlich entscheidet jeder Mensch für sich selbst welche Weltanschauungen und Werte er:sie vertritt.

ebenfalls zwischen Unternehmens- bzw. Organisationskulturen. Es ist beispielsweise davon auszugehen, dass innerhalb einer Ausländerbehörde eine andere Kultur herrscht als in einem Start-Up. Auch Familienkulturen können sehr unterschiedlich sein. In einer Familie kann es strikte Essenszeiten geben, zu denen man sich gemeinsam am Küchentisch trifft. In einer anderen Familie kann es gängig sein, dass jedes Familienmitglied zu einer anderen Zeit isst und dass am Wohnzimmertisch vor dem Fernseher gegessen wird.

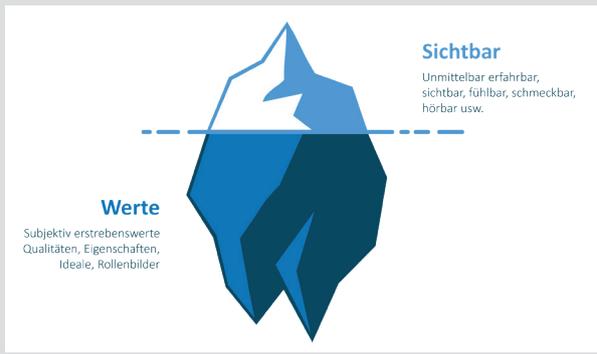
Zuletzt hat **jedes Individuum seine eigene kulturelle Identität**. Diese wird durch die anderen kulturellen Ebenen beeinflusst – letztendlich entscheidet aber jeder Mensch für sich selbst, welche Werte und Weltanschauungen ihm:ihr wichtig sind.



## 2. Kulturmodelle

### Eisberg-Modell

Mit Kultur verhält es sich wie mit einem Eisberg: Es gibt Dinge, die sich oberhalb der Oberfläche befinden und die **sichtbar** sind, beispielsweise unser Verhalten, unsere Handlungsweisen, Sitten und Gebräuche. Daneben gibt es auch den viel größeren, **unsichtbaren Teil**, der unter der Wasseroberfläche liegt. Dieser Teil veranschaulicht unsere Werte, Annahmen, Weltanschauungen und Denkweisen. **Interkulturelle Spannungen und Missverständnisse** entstehen dann, wenn kulturell geprägte Ansichten und Wertevorstellungen aufeinanderprallen. Treffen unterschiedlich kulturell geprägte Menschen auf-



einander, so neigen sie dazu, das Verhalten des Gegenübers anhand ihrer eigenen Wertvorstellung zu interpretieren. Das Unverständnis über die kulturellen Werte der anderen Kultur trägt zudem zu möglichen Spannungen und Missverständnissen bei. Jede:r schaut demnach durch seine eigene kulturelle Brille und erachtet seine Werte für „richtig“.

Je mehr man die **Kultur des anderen nachvollziehen** kann bzw. versteht, desto besser können Missverständnisse kultureller Natur vermindert werden.

Das bedeutet nicht, dass man unbedingt einer Meinung sein muss, sondern es impliziert viel mehr das Verständnis und die Akzeptanz dafür, dass der andere mit einer anderen Kulturbrille durch die Welt geht und deshalb vor allem soziale Interaktionen anders einschätzt und interpretiert.

### IMAP Kulturmodell

Die Bedeutung von Kultur nimmt aufgrund der wachsenden Unterschiedlichkeit in der Gesellschaft zu. Beeinflusst durch Faktoren wie Globalisierung, Migrationsflüsse, demografischer Wandel, Dynamik und Komplexität ist Kultur schwer zu fassen. Das IMAP-Kulturmodell ermöglicht es, **Kultur greifbarer und sichtbarer** zu machen, sodass kulturelle Profile schneller erkannt werden können und die Anschlussfähigkeit zu anderen Kulturen ermöglicht wird. Das Kulturmodell basiert u. a. auf den Modellen von Daniel Denison, Fritz Riemann, Christoph Thomann und Gerd Hofstede.



### IMAP Kulturebenen

Dem Kulturmodell IMAP liegen die **fünf Kulturebenen** zugrunde:

1. individuelle Arbeitskultur,
2. Führungskultur,
3. Teamkultur,
4. Organisationskultur und
5. Landeskultur

## IMAP vier Grundorientierungen

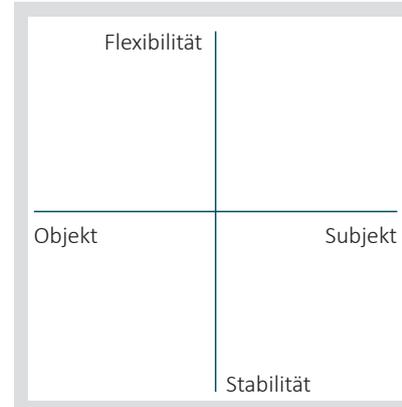
Das Modell basiert auf vier Grundorientierungen, die in Form eines Koordinatensystems angelegt sind: Das Spannungsverhältnis Objekt – Subjekt und das Spannungsverhältnis Flexibilität – Stabilität. Diese Grundorientierungen teilen das Kulturmodell in vier Quadranten.

### Flexibilität

- Es gilt: „Alles, was neu ist, ist per se besser.“
- Veränderungen und das Streben nach Abwechslung stehen im Vordergrund.
- Impuls, Experiment, Fantasie, Spontanität, Neugierde

### Stabilität

- Hier gilt: „Alles, was sich bewährt hat, ist per se besser.“
- Sicherheit steht im Fokus, Kontinuität wird angestrebt.
- Zuverlässigkeit, Sicherheit, Stabilität, Verantwortung



### Subjekt

- Eine starke Ausprägung auf dieser Grundorientierung richtet sich vorrangig nach den Bedarfen von Mitarbeitern, Kunden oder Bürgern.
- Subjektivität ist der Objektivität übergeordnet.
- Bestätigung, Kontakt, Harmonie, Fürsorge

### Objekt

- Eine starke Ausprägung auf dieser Grundorientierung richtet sich vorrangig nach Sachthemen und Zielen: Zahlen, Daten, Fakten stehen im Mittelpunkt.
- Objektivität ist der Subjektivität übergeordnet.
- Freiheit, Individualität, Rationalität

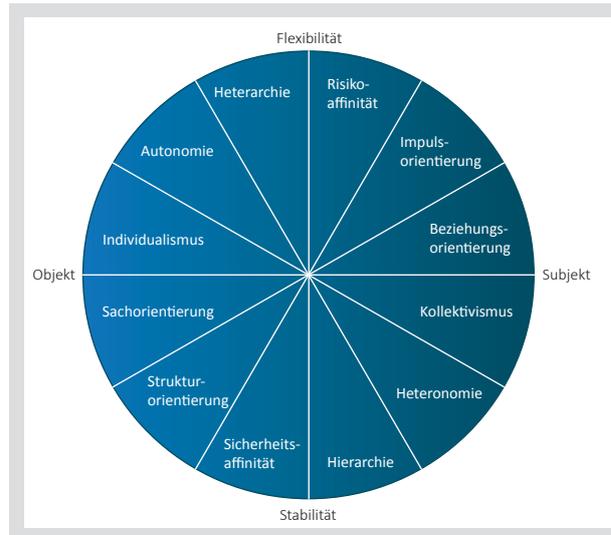
## IMAP Sonnen- und Schattenseiten

Alle vier Grundorientierungen sind in jeder Kultur vertreten, jedoch mit unterschiedlicher Gewichtung. Jede Grundorientierung hat sowohl Sonnen- als auch Schattenseiten. Das Modell sieht keine Wertung vor. Aufgabenbedingt kann es normative Abweichungen geben

Flexibilität		Stabilität	
+ impulsiv, spontan	- sprunghaft, launisch	+ strukturiert	- unbeweglich, starr
+ wagend	- leichtsinnig	+ gewissenhaft	- unflexibel
+ improvisationsstark	- kurzfristig	+ detailgetreu	- kühl
+ innovativ, kreativ	- unsystematisch	+ vorausschauend	- passiv
Subjekt		Objekt	
+ sensibel	- abhängig	+ zielorientiert	- distanziert
+ empathisch, verständnisvoll	- konfliktscheu, ängstlich	+ strategisch-visionär	- unnahbar
+ menschenbezogen	- destruktiv	+ mutig	- abgehoben
+ offen, kontaktfreudig	- wenig durchsetzungsstark	+ leistungsorientiert	- kühl, abweisend
		+ determiniert	

### IMAP Kulturmerkmale

Durch die vier Grundorientierungen ergeben sich vier Quadranten, denen jeweils drei Kulturmerkmale zugeordnet sind. So ergibt sich eine Gesamtzahl von **zwölf Kulturmerkmalen**, die in ihrer Bedeutung konträr zueinander sind. Die Anordnung im Diagramm unterstreicht dies. Dabei spielt auch die Nähe bzw. Ferne zu den vier Grundorientierungen eine Rolle.



### 3. Exkurse

#### Exkurs ► Emotionalität vs. Neutralität

Dieser Gegensatz bezieht sich darauf, inwieweit es in der jeweiligen Kultur akzeptiert ist, Emotionen in der Öffentlichkeit zu zeigen. Oft ist es so, dass man durch den Ausdruck der eigenen Emotionen andere Menschen nicht belasten will. Beispielsweise würde man in der Öffentlichkeit nicht weinen, weil man andere die Konfrontation mit der eigenen Trauer nicht zumuten möchte. In neutralen Kulturen werden Emotionen dementsprechend kontrolliert und nicht öffentlich geäußert. In Diskussionen werden vor allem Argumente auf der Sachebene angebracht und die Rationalität des Handelns steht im Vordergrund. In affektiven Kulturen ist das Zeigen von Gefühlen in unterschiedlichen Kontexten akzeptiert. Dies äußert sich in extravertiertem Verhalten, wie durch die Lautstärke, Mimik oder eine ausgeprägte Körpersprache.

#### Exkurs ► Direkte vs. indirekte Kommunikation

In sachorientierten Kulturen wird tendenziell direkt kommuniziert. Der Inhalt des Gesagten ist entscheidend und Meinungsverschiedenheiten werden offen angesprochen und ausdiskutiert. In Kulturen, in denen indirekte Kommunikation verbreitet ist, gilt es als unhöflich und ungebildet, „klar zu sagen, was Sache ist“. Das arabische „Inshallah“ (Bedeutung: „So Gott will“) ist zum Beispiel eine höfliche Art, „Nein“ zu sagen. Oft werden umschreibende Begriffe, Metaphern und Vergleiche verwendet. In Deutschland wird in der Regel direkt kommuniziert. Hier gilt: Das Gesagte ist auch das Gemeinte.

#### Exkurs ► Interaktionsabstand

Als Interaktionsabstand wird der Abstand zwischen den Interaktionspartnern bezeichnet. Der Körperabstand während eines Gesprächs ist Bestandteil der Kommunikation. Tendenzial beginnt der „intime Raum“ bei Nordeuropäern und Japanern eher im Vergleich zu Südeuropäern. Folglich wird eine größere Körperdistanz zwischen den Interaktionspartner:innen bevorzugt. In Deutschland hält man in der Regel etwa eine Armlänge Abstand zum Gegenüber. Es besteht die Möglichkeit, dass Menschen in Deutschland es als bedrohlich und unangenehm empfinden, wenn im Gespräch kein angemessener Interaktionsabstand gewahrt wird.

#### Exkurs ► Mündliche vs. schriftliche Kommunikation

In einer Kultur mit schriftlicher Verankerung spielen Bücher, schriftliche Mitteilungen, Briefe etc. bei der Informations- und Wissensweitergabe eine sehr wichtige Rolle. Folglich gibt es Archive, Bibliotheken usw., die dieses Wissen speichern, organisieren und zugänglich machen. Auf der anderen Seite gibt es Kulturen, die eine mündliche Weitergabe von geschichtlichen, gesellschaftlichen und religiösen Informationen – insbesondere in Form von Geschichten, Sagen, Mythen und Traditionen – bevorzugen. Folglich spielt die Interaktion zwischen zwei Gesprächspartner:innen bei der Informationsweitergabe eine weit aus wichtigere Rolle. In Deutschland wird tendenziell vieles gerne verschriftlich. Schriftliche Dokumente spielen in der Regel eine entscheidende Rolle: Arbeits- und Praktikumszeugnisse sollten daher unbedingt schriftlich angefordert werden. Mündliche Absprachen gelten in Deutschland hingegen weniger als in anderen Kulturkreisen.

### Exkurs ► Sprecher:innenwechsel/Diskussionsstil

Der Sprecher:innenwechsel ist ein gängiges Phänomen in Gesprächen, welches dafür Sorge trägt, wie mehrere Gesprächsbeiträge auf die Gesprächsteilnehmer:innen verteilt werden. Dabei lässt man die anderen Gesprächsteilnehmer aussprechen und antwortet anschließend. In vielen südländischen und arabischen Kulturen findet dieser Sprecher:innenwechsel tendenziell eher nicht statt. Es ist nicht unüblich, sich zu unterbrechen und die Kommunikation durch Gestik und Mimik zu unterstreichen. In Deutschland gilt es als unhöflich, den:die Gesprächspartner:in zu unterbrechen. Man lässt den:die Gesprächspartner:in ausreden und antwortet erst, nachdem der Gegenüber den Satz beendet hat.

### Exkurs ► Zeitverständnis

In Kulturen, bei denen die Zeit eine so wichtige Rolle spielt, wie in der postindustriellen Gesellschaft („Zeit ist Geld“), hat die gesellschaftliche Bedeutung der Pünktlichkeit stark zugenommen. Unpünktlichkeit gilt als unhöflich und eine Verspätung, die eine gewisse Toleranzgrenze überschreitet, kann als Beleidigung und Respektlosigkeit wahrgenommen werden.

Moderne, westliche Gesellschaften haben in der Regel ein lineares, horizontales Zeitverständnis, das eng mit dem Begriff Fortschritt gekoppelt ist. Gesellschaften mit einer horizontalen Zeitauffassung teilen ihre Zeit ein und haben die Tendenz, jede Minute ihres Handelns zu planen, und legen deswegen großen Wert auf Pünktlichkeit. In Nordeuropa, deutschsprachigen Ländern, Japan und den Vereinigten Staaten herrscht tendenziell eine monochrome Einstellung gegenüber der Zeit: Es gibt nur eine Zeit und es wird vorausgesetzt, dass Verabredungen mit Angaben von Zeitpunkten oder Planungen, die mit Zeitabschnitten verknüpft sind, genau eingehalten werden. Die Einteilung der Zeit ist häufig straff organisiert, sodass Unpünktlichkeit einer einzelnen Komponente der Planung – beispielsweise der Eisenbahn, des Busses, des Flugzeuges oder des Staus auf der Autobahn – den Erfolg der Planung gefährden kann.

In östlichen Kulturen wird die Zeit eher zyklisch oder vertikal, d. h. in mehreren gleichzeitig nebeneinander existierenden Zeitlinien, wahrgenommen. Die Zeitplanung in Kulturen mit einem vertikalen oder zyklischen Zeitverständnis ist oft relativ flexibel, und der Pünktlichkeit kommt deshalb eine nur untergeordnete Rolle zu. Die Menschen in Gesellschaften mit polychronem Zeitverständnis haben Zeit. In zwischenmenschlichen Beziehungen und Kommunikationen ist der korrekte Abschluss der Interaktion wichtiger als die Einhaltung eines wie auch immer gearteten Zeitplans.

## 2. Leitfragen zur Reflexion

### Reflexion des Kulturverständnisses

#### Was ist Kultur?

- Wie ist mein Verständnis von Kultur? Wie würde ich Kultur in meinen eigenen Worten beschreiben?
- Wenn ich versuchen würde, den Kultureisberg für Deutschland zu „füllen“, also sichtbare und unsichtbare Bestandteile der deutschen Kultur zu sammeln, was würde mir da einfallen?
- Welche Situationen aus dem Arbeitsalltag fallen mir ein, in denen es einen Konflikt gab, der „unter der Wasseroberfläche“ entstanden ist, also aufgrund unterschiedlicher Werte oder Einstellungen?

#### Warum kommt es zu interkulturellen Missverständnissen?

- Welche Situationen aus dem Arbeitsalltag fallen mir ein, in denen eine andere beteiligte Person die Situation ganz anders wahrgenommen hat als ich? Welche Gründe könnte es dafür geben?
- Habe ich Vorurteile, über die ich mir selbst bewusst bin?

## Warum verhalten wir uns unterschiedlich?

- Wo würde ich mich selbst im Kulturkompass verorten? Bin ich eher flexibel oder bevorzuge ich hohe Stabilität? Sind mir sachliche Themen wie Fakten und Ergebnisse wichtiger, oder eher Menschen und Beziehungen?
- Wo würde ich meine Kolleg:innen/mein Team einordnen?
- Wo zeigt sich meine Verortung auf dem Kompass im Arbeitsalltag? Wo merke ich, dass ich z. B. flexibel bin?

## Reflexion der Zielgruppe

- Welche Dimension des kulturellen Verständnisses sind bei der Arbeit mit meinen/unseren Zielgruppen wichtig? Warum?
- In welchen Kulturebenen gibt es besonders viel kulturelle Diversität? Wo ähneln sich die Menschen meiner/unserer Zielgruppe(n)?

## Reflexion des Teams/der eigenen Fähigkeiten

- Welche kulturellen Profile vereine ich/vereint mein Team? Wo sind wir uns ähnlich? Wo nicht?
- Zu welchen kulturellen Profilen habe ich/hat mein Team Wissen und Handlungskompetenz?
- Zu welchen kulturellen Profilen benötige ich/benötigt mein Team zusätzliches Wissen?
- Welche Auswirkungen haben meine Identität und mein Wissen auf meine Arbeit/Welche Auswirkungen haben unsere Teamzusammensetzung und unser Wissen auf unsere Arbeit?

## Reflexion der Ziele

- Ist das Ziel inhaltlich so gesetzt, dass es allen relevanten Kulturdimensionen gerecht wird?
- Ist das Ziel sprachlich so formuliert, dass es alle Menschen einschließt, die von dem Ziel betroffen sind?
- Wenn ich mir die Gesamtheit der Ziele anschauen, welche Kulturdimensionen werden in den Zielen bereits wertschätzend beachtet? Welche Kulturdimensionen wurden bisher noch nicht bedacht?
- Spiegelt das die Kulturdimensionen meiner/unserer Zielgruppe(n) wider?

## Reflexion der Maßnahmen

- Welche Menschen werden bisher von der Maßnahme erreicht? Welche Gemeinsamkeiten haben sie?
- Was unterscheidet sie voneinander? Warum erreiche ich/erreichen wir gerade diese Menschen?
- Welche Gemeinsamkeiten haben die Menschen, die ich/wir erreichen möchten? Was unterscheidet sie voneinander? Wie kann die Maßnahme dieser kulturellen Vielfalt gerecht werden?
- Wenn ich mir/wir uns die Gesamtheit der Maßnahmen anschau/n, welche Vielfaltdimensionen werden in den Maßnahmen bereits wertschätzend beachtet? Welche Kulturdimensionen wurden bisher noch nicht bedacht? Spiegelt das die Kulturdimensionen meiner/unserer Zielgruppe(n) wider?
- Welche Auswirkungen hat die Maßnahme auf Menschen der unterschiedlichen kulturellen Profile?
- Sind alle diese Auswirkungen wünschenswert? Wer profitiert mehr, wer weniger von der Maßnahme?

### 3. Workshopkonzept für interkulturelles Training

Der Workshop ist für eine Dauer von etwa drei Stunden angesetzt und sollte in einer Gruppe von mindestens drei Personen stattfinden.

Zeit Min.	Inhalt	Methode
20	<b>Check-In</b> <b>Vorstellung der Teilnehmenden</b> Herstellung einer Verbindung zwischen Teilnehmenden und Thema <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Folgende Erfahrungen im Umgang mit Menschen aus anderen Kulturkreisen habe ich außerhalb der Arbeit ....</li> <li>■ Ich habe folgende Fragen ....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Plenum</li> </ul>
15	<b>Vorstellung Agenda</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Was bringt uns interkulturelle Kompetenz?</li> <li>■ Was ist Kultur?</li> <li>■ Wie kommt es zu interkulturellen Missverständnissen und Konflikten?</li> <li>■ Was nehmen wir mit?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Input, Gruppendiskussion</li> </ul>
15	<b>Was ist Kultur?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Definition</li> <li>■ Kultur als Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Input</li> </ul>
10	<b>Kulturmodelle</b> <b>Eisberg-Modell der Kultur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sichtbar vs. unsichtbar, Wasseroberfläche vs. unter Wasser (Tipp: Gute Beispiele geben für Sphäre unter der Wasseroberfläche, denn sonst ist der Transfer in Gruppenarbeit oft schwierig)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Input</li> </ul>
10	<b>Pause</b>	
15	<b>Gruppenarbeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stellen Sie sich vor, sie müssten einer:m neuen Mitarbeiter:in aus dem Ausland „Deutschland erklären“. Entwickeln Sie dazu einen deutschen Kultureisberg.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gruppenarbeit, pro Gruppe eine Flipchart</li> </ul>
10	<b>Vorstellung der gemalten Kultureisberge</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gemeinsamkeiten und Unterschiede feststellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorstellung im Plenum</li> </ul>
15	<b>Gruppenarbeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Legen Sie nun den Kultureisberg für eine andere Kultur an, die in Ihrem Arbeitsalltag eine Rolle spielt, z. B. die „albanische Kultur“.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gruppenarbeit</li> </ul>
10	<b>Vorstellung der gemalten Kultureisberge im Plenum</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gemeinsamkeiten und Unterschiede feststellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorstellung im Plenum</li> </ul>
15	<b>Blick auf beide Eisberge</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wo sehen wir Gemeinsamkeiten?</li> <li>■ Wo sehen wir Unterschiede?</li> <li>■ Wie zeigt sich das in unserem Arbeitsalltag?</li> <li>■ Wo gibt es „Zusammenstöße“ unter der Wasseroberfläche?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Plenum, Gruppendiskussion, Eisberge auf Flipcharts</li> </ul>
15	<b>Transfer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wie kann ich die Inhalte des Nachmittags in meinem Arbeitsalltag nutzen?</li> <li>■ Praktische Tipps</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Plenum, Gruppendiskussion</li> </ul>
10	<b>Abschluss &amp; Check-Out</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wie habe ich den heutigen Tag empfunden?</li> <li>■ Was bleibt mir besonders im Gedächtnis? Was nehme ich für die Zukunft mit?</li> <li>■ Welche Fragen sind noch aktuell? Was beschäftigt mich noch?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Plenum, Abschlussgespräch</li> </ul>

## 5.7 Erfassung der Zielgruppenperspektive

### Zielsetzung

#### An wen richtet sich das Werkzeug?

- ABH-Leitungen und Teamleitungen
- Sachbearbeitende

#### Wo setzt das Werkzeug an? Wer oder was soll damit erreicht werden?

ABHs arbeiten für und mit Zielgruppen, welche hinsichtlich der Kommunikation unterschiedliche Bedürfnisse mitbringen (z. B. Mehrsprachigkeit, einfache Sprache oder entsprechende Emotionalität bestimmter Themen). Aus diesem Grund ist es für Mitarbeitende der ABH wichtig, die eigene Beratung, die Kommunikationsstrategien sowie die Dienstleistungen regelmäßig zu reflektieren und mögliche „blinde Flecke“ im Betriebsablauf zu identifizieren.

Für solch eine Reflexion ist es notwendig, die Perspektive zu wechseln und „in die Schuhe“ der Zielgruppen zu schlüpfen, um die Bedürfnisse der Zielgruppe besser nachzuempfinden und dadurch anschlussfähige Formen der Kommunikation und Beratung zu finden. Das kann helfen, irritierenden Situationen vorzubeugen.

#### Was bietet das Werkzeug?

Die Erhebung der Integrationskultur bietet ...

- Methoden zur Einnahme der Zielgruppenperspektive als Grundlage für eine Reflexion
- Methoden zur Reflexion der eigenen Kommunikation, Beratung und Dienstleistung
- Tipps zur Gestaltung von Informationsmaterialien, wie z. B. der Homepage
- Tipps zur Gestaltung der eigenen Räumlichkeiten, wie z. B. geeignete Beschilderungen
- Tipps zur Außendarstellung und Imageentwicklung

#### In welchem Kontext kann das Werkzeug eingesetzt werden?

### Kurzbeschreibung

Je nach gewünschtem Aufwand und Erkenntnisinteresse können verschiedene Methoden des Perspektivwechsels genutzt werden:

Tool	Aufwand	Erkenntnisse
<b>Zielgruppenanalyse</b> Quantitative Datenanalyse der ADVIS-Fall-Liste nach verschiedenen Kriterien, z. B. demographische Variablen	Mittel	Hoher Erkenntnisgewinn; Evaluation vorhandener Daten erleichtert Überblick über Zielgruppenbedürfnisse und Dienstleistungsanfragen
<b>Zielgruppenbefragung:</b> Quantitative Befragung der eigenen Zielgruppe, online oder offline durchführbar	Eher hoch	Hoher Erkenntnisgewinn; gute Genauigkeit von Erkenntnissen durch Einholen „echter“ Perspektiven
<b>Zielgruppeninterview:</b> Durchführen eines Interviews mit einer Person aus einer ausgewählten Zielgruppe.	Eher gering	Mittlerer Erkenntnisgewinn; dennoch spannende Reflexion durch das Versetzen in die Perspektive einer Zielgruppe
<b>Zielgruppen-Karte:</b> „In die Schuhe“ der Zielgruppen schlüpfen und aus dieser Perspektive verschiedene Fragen beantworten.	Eher gering	Mittlerer Erkenntnisgewinn; dennoch spannende Reflexion durch das Versetzen in die Perspektive einer Zielgruppe

## Anhang

1. Methoden für eine Zielgruppenanalyse
2. Methoden für eine quantitative Zielgruppenbefragung
3. Methoden für ein qualitatives Zielgruppeninterview
4. Methoden der Zielgruppenkarte
5. Tipps für einfache und zielgruppenadäquate Sprache

### 1. Zielgruppenanalyse

Bei der Zielgruppenanalyse werden demographische Daten aus dem Verwaltungs-Informationssystem der ABH geclustert und analysiert. Die Methode der Zielgruppenanalyse eignet sich, um die Heterogenität der Zielgruppen besser zu verstehen. Des Weiteren können durch die Analyse Prognosen erstellt werden, welche Dienstleistungen von den Zielgruppen angefragt werden und ob diese mit dem Angebot der ABH zusammenpassen.

#### Vorgehen

1. Cluster der Fallzahlen der ADVIS-Datenbank nach vordefinierten Kriterien, z. B.:
  - Analyse nach Herkunft
  - Analyse nach Rechtsstatus (z. B. geduldet; subsidiärer Schutz, Niederlassungserlaubnis etc.)
  - Analyse nach Dauer des Aufenthaltes (Seit wann lebt die Zielgruppe in Deutschland? Diese Variable ist z. B. relevant für das Recht auf Einbürgerung)
  - Analyse nach Sprachkenntnissen (Wie viele Leute haben schon einen Sprachkurs gemacht? Wie ist das Niveau der Deutsch-Kenntnisse der einzelnen Personen?)
  - Analyse nach Bildungsstand / höchster Abschluss (Welche Personen haben bereits eine abgeschlossene Ausbildung oder ein Studium absolviert?)
  - Analyse nach Arbeitstätigkeiten (Wie viele Personen gehen einer regelmäßigen Tätigkeit nach? Können die Personen selbst ihren Lebensunterhalt finanzieren?)
  - Analyse nach Besonderheiten (z. B. Rechtsauflagen, Straffälligkeit, Familiennachzug)
2. Analyse der Cluster: Welche Cluster ergeben sich bei den Zielgruppen? Welche Häufigkeiten und Muster sind zu erkennen? Welche Prognosen ergeben sich daraus?
3. Analyse der angefragten Dienstleistungen: Welche Leistungen werden angefragt? Was sagt dies über das Angebot der ABH aus? Welche Dienstleistungen werden benötigt und müssen evtl. weiterentwickelt werden?

#### Beispiel:

2015 sind viele syrische Staatsangehörige aufgrund des Krieges in Syrien nach Deutschland geflohen. Um in Deutschland eingebürgert zu werden, muss der:die Antragsteller:in u.a. seit acht Jahren regelmäßig den gewöhnlichen Aufenthalt in Deutschland haben. Hat der:die Antragsteller:in erfolgreich an einem Integrationskurs teilgenommen, kann die Einbürgerung schon nach sieben Jahren erfolgen. Aufgrund dieser Daten ergibt sich die Prognose, dass in den Jahren 2022 und 2023 eine erhöhte Anzahl an Anträgen auf Einbürgerung von syrischen Staatsangehörigen gestellt werden wird.

## Zielgruppenbefragung

Bei der Zielgruppenbefragung wird mithilfe eines digitalen oder analogen Fragebogens das Wissen über die Zielgruppen vertieft. Der Fragebogen enthält insbesondere geschlossene Fragen, z. B. zur Demographie oder Erwartungen der Zielgruppen hinsichtlich der ABH. Die Methode der quantitativen Zielgruppenbefragung eignet sich, um ein breites Verständnis der eigenen Zielgruppen zu erlangen.

### Vorgehen

1. Als erstes wird ein Fragebogen konzipiert. Welche Erkenntnisse soll die Zielgruppenbefragung liefern? Hierbei bietet es sich an, auch bestimmte Variablen aus der Zielgruppenanalyse einzubeziehen. Nach der Definition dieses Ziels werden dann die konkreten Fragen ausgewählt und in einem sinnvollen Aufbau strukturiert.
2. Auswahl der Stichprobengröße, Anzahl der Personen, die den Fragebogen ausfüllen sollen. Entscheidung, ob digital, analog oder beide Möglichkeiten des Ausfüllens zur Verfügung gestellt werden.
3. Im Anschluss an die Befragung bietet sich eine quantitative Datenanalyse der erhobenen Daten mit entsprechenden Tools, z. B. SPSS, an.

### Beispiel-Interviewleitfaden:

#### Allgemeines | Demographische Daten

- Welche Nationalität haben Sie?
  - [Drop-down Menü mit Auswahl aller Nationalitäten und einem Feld „andere Nationalität“]
- Welche Sprachen sprechen Sie? (Mehrfachnennungen möglich)
  - [Drop-down Menü mit Auswahl aller Sprachen und einem Feld „andere Sprache“]
- Wie alt sind Sie?
  - [Offenes Zahlenfeld mit Beschränkung 1-100]
- Haben Sie aktuell ein Anliegen bei der Ausländerbehörde?
  - Ja
  - Nein, ich hatte in der Vergangenheit ein Anliegen.
  - Nein, ich bin Kooperationspartner:in der Ausländerbehörde

#### Zurechtfinden vor Ort

- Wie finden Sie sich im Gebäude zurecht?
  - Die Räume zu finden, fällt mir leicht.
  - Die Räume zu finden, fällt mir manchmal leicht, manchmal schwer.
  - Die Räume zu finden, fällt mir schwer, weil ich an verschiedenen Stellen suchen muss.
  - Die Räume zu finden, fällt mir schwer, ich musste jemanden um Hilfe bitten.
  - Die Räume zu finden, fällt mir schwer, aus anderen Gründen.
  - Was hat Ihnen geholfen? Was fehlt Ihnen, um sich zurecht zu finden? Warum können Sie sich nicht zurecht finden? \_\_\_\_\_
- Finden Sie für Anrufe die richtigen Telefonnummern?
  - Die Telefonnummern zu finden, fällt mir leicht.
  - Die Telefonnummern zu finden, fällt mir manchmal leicht, manchmal schwer.
  - Die Telefonnummern zu finden, fällt mir schwer, weil ich an verschiedenen Stellen suchen muss.
  - Die Telefonnummern zu finden, fällt mir schwer, ich musste jemanden um Hilfe bitten.
  - Die Telefonnummern zu finden, fällt mir schwer, aus anderen Gründen.
  - Was hat Ihnen geholfen? Was fehlt Ihnen?

- Wie stark stimmen Sie der folgenden Aussage zu?  
Ich finde es gut, dass im Gebäude Masken getragen werden.  
■ Skala ■■■■■ (1-5): Stimme voll und ganz zu bis stimme gar nicht zu.
- Ich finde es gut, dass dafür gesorgt wird, dass das Gebäude nicht zu voll ist.  
■ Skala ■■■■■ (1-5): Stimme voll und ganz zu bis stimme gar nicht zu.
- Es ist ok, dass es wegen Corona weniger Termin gibt.  
■ Skala ■■■■■ (1-5): Stimme voll und ganz zu bis stimme gar nicht zu.
- Ich habe Schwierigkeiten, weil mich wegen Corona niemand in das Gebäude begleiten kann.  
■ Skala ■■■■■ (1-5): Stimme voll und ganz zu bis stimme gar nicht zu.

### Erreichbarkeit

- Mit welchem Anliegen haben Sie sich an die Ausländerbehörde gewendet?
  - Anliegen im Ausländerrecht
  - Anliegen im Asylrecht
  - Anliegen im deutschen Staatsangehörigkeitsrecht
  - Sonstige Anliegen
- Auf welchem Weg haben Sie Kontakt aufgenommen?
  - Telefon
  - E-Mail
  - Post
  - Persönlicher Termin vor Ort
- Falls „Telefonisch“: Zu welcher Tageszeit haben Sie angerufen?
  - Vormittags
  - Nachmittags
- Wie oft haben sie versucht Kontakt aufzunehmen, bis Sie jemanden erreicht haben?
  - Skala 1 bis >10x

### Terminvereinbarung

- Auf welchem Weg haben Sie einen Termin vereinbart?
  - Per Post
  - Per E-Mail
  - Online
- Falls „Online“: Wie war die Online-Terminvergabe?
  - Einfach
  - Schwierig
- Falls „Schwierig“: Was war schwierig?
  - Die Technik
  - Die Sprache
  - Ich wusste nicht für welche Kategorie ich einen Termin buchen muss.
  - Für mein Anliegen gibt es keine Kategorie.
  - Etwas anderes: \_\_\_\_\_
- Falls alles außer „Ich wusste nicht für welche Kategorie ich einen Termin buchen muss“: Wissen Sie welche Kategorie Sie für Ihr Anliegen auswählen müssen?
  - Ja
  - Nein
  - Ich bin mir nicht sicher.
- Denken Sie an Ihren letzten Termin in der Ausländerbehörde. Wussten Sie vor diesem Termin, was Sie vorbereiten oder mitbringen mussten?
  - Ja, das wusste ich.
  - Nein, das wusste ich nicht.
  - Ich bin mir nicht sicher.

- Falls „Nein“: Welche der Aussagen trifft am eher auf Sie zu?
  - Ich dachte ich habe alles. Ich habe erst im Termin gemerkt, dass mir Unterlagen fehlen.
  - Ich wusste gar nicht was ich mitbringen muss.
- Falls „Nein“: Was würde Ihnen helfen zu verstehen, was sie vor dem Termin vorbereiten müssen?
  - Die Sachbearbeiter:innen erklären das nochmal.
  - Auf der Homepage stehen Informationen dazu.
  - Beim Online-Termin buchen stehen Informationen dazu.
  - Etwas anderes: \_\_\_\_\_
- Welche Themen hätten Sie noch gerne als Auswahlmöglichkeit bei der Online-Terminvereinbarung?
  - Offene Sprechstunde
  - Etwas anderes: \_\_\_\_\_
- Momentan kann man Termine montags bis freitags zwischen X und X Uhr vereinbaren. Wünschen Sie sich Erweiterungen der Termin-Zeiten? (Mehrfachnennungen möglich)
  - Ja, an einem bestimmten Wochentag: \_\_\_\_\_
  - Ja, an jedem Tag.
  - Ja, zu früheren Uhrzeiten: Ab \_\_\_\_\_
  - Ja, zu späteren Uhrzeiten: Bis \_\_\_\_\_
  - Nein
- Wie zufrieden sind Sie mit der Online-Terminvereinbarung insgesamt?
  - Zufrieden
  - Unzufrieden
  - Neutral
  - Falls „unzufrieden“: Was fehlt Ihnen noch? \_\_\_\_\_

## Erwartungen

- Denken Sie an Ihren letzten Termin in der Ausländerbehörde. Wie stark stimmen Sie der folgenden Aussage zu?
  - Meine Erwartungen wurden erfüllt.
    - Skala ■■■■■ (1-5): Stimme voll und ganz (1) zu bis stimme gar nicht zu (5).
  - Falls „3-5“: Warum wurden Ihre Erwartungen nicht erfüllt? Warum sind Sie unzufrieden? (Mehrfachnennungen möglich)
    - Es hat zu lange gedauert.
    - Ich wurde wieder weggeschickt.
    - Die Mitarbeitenden waren nicht freundlich.
    - Die Mitarbeitenden waren gestresst und hatten keine Zeit für mich.
    - Es wurde nicht auf mich/mein Anliegen eingegangen.
    - Ich wurde nicht verstanden.
  - Falls „Es hat zu lange gedauert“: Haben Sie den Grund verstanden, warum es so lange gedauert hat?
    - Ja, der Grund war: \_\_\_\_\_
    - Ich bin mir nicht sicher, ich glaube der Grund war: \_\_\_\_\_
    - Nein, ich habe nicht verstanden, warum es so lange gedauert hat.
  - Falls „Ich wurde wieder weggeschickt“: Haben Sie den Grund verstanden, warum Sie wieder weggeschickt wurden?
    - Ja, der Grund war: \_\_\_\_\_
    - Ich bin mir nicht sicher, ich glaube der Grund war: \_\_\_\_\_
    - Nein, ich habe nicht verstanden, warum ich weggeschickt wurde.

- Falls „Es wurde nicht auf mich/mein Anliegen eingegangen“:  
Haben Sie den Grund verstanden, warum nicht auf Sie eingegangen wurde?

- Ja, der Grund war: \_\_\_\_\_
- Ich bin mir nicht sicher, ich glaube der Grund war: \_\_\_\_\_
- Nein, ich habe nicht verstanden warum nicht auf mich eingegangen wurde.

### Das Gespräch

- Wann waren Sie das letzte Mal persönlich in der Ausländerbehörde oder haben ein Telefonat geführt?

- In den letzten 3 Monaten
- In den letzten 3-6 Monaten
- Vor mehr als 6 Monaten
- Vor mehr als 1 Jahr.

- Denken Sie an Ihren letzten Termin oder Telefonat in der Ausländerbehörde.  
Wie zufrieden waren Sie mit dem Gespräch?

- Skala ■■■■■ (1-5) von sehr zufrieden bis gar nicht zufrieden.

- Falls 3-5: Warum nicht?

- Wie wurden Sie empfangen und verabschiedet?

- Freundlich       Nicht freundlich

- Wie haben Sie die Atmosphäre des Gesprächs empfunden?

- Gut       Schlecht
- Neutral

- Hatten Sie das Gefühl verstanden worden zu sein?

- Ja       Nein
- Ein bisschen

### Verständlichkeit

- Denken Sie an Ihren letzten Termin in der Ausländerbehörde.  
Welche Aussage trifft am ehesten auf Sie zu?

- Ich verstehe, was bei dem Termin gemacht wird und warum.
- Ich verstehe, was bei dem Termin gemacht wird, aber nicht warum.
- Ich verstehe nicht, was bei dem Termin gemacht wird und auch nicht warum.

- Falls „Ich verstehe, was bei dem Termin gemacht wird, aber nicht warum.“ oder „Ich verstehe nicht, was bei dem Termin gemacht wird und auch nicht warum“: Wie sind die Erklärungen der Sachbearbeiter:innen?

- Gut       Schlecht

- Ausreichend, aber sie könnten noch besser sein.

- Falls „Ich verstehe, was bei dem Termin gemacht wird, aber nicht warum.“ oder „Ich verstehe nicht, was bei dem Termin gemacht wird und auch nicht warum“: Was würden sie sich noch wünschen? Was bräuchten Sie, um das Vorgehen besser zu verstehen?

[Offenes Textfeld]

\_\_\_\_\_

- Denken Sie an Ihren letzten Termin in der Ausländerbehörde. Wissen Sie, was der nächste Schritt in ihrem Anliegen ist, den Sie machen müssen?

- Ja       Nein
- Ich bin mir nicht sicher.

- Denken Sie an Ihren letzten Termin in der Ausländerbehörde. Sind Sie danach mit einer Antwort (nicht Lösung) nach Hause gegangen?
  - Ja
  - Nein
  - Ich bin mir nicht sicher.

### Weiterführende Betreuung der Kund:innen durch Externe

- Wurde Ihnen gesagt, Sie sollen sich an andere Institutionen (KI, Case Manager:innen, Beratungsstellen etc.) wenden?
  - Ja
  - Nein
  - Ich bin mir nicht sicher.
- Falls „ja“: Sind Sie damit zufrieden?
  - Ja
  - Nein
  - Manchmal
- Falls „Nein“: Warum sind Sie damit unzufrieden?  
[Offenes Textfeld]  
\_\_\_\_\_

- Kennen Sie Anlaufstellen, an die Sie sich außerhalb der Ausländerbehörde wenden können?
  - Ja
  - Nein
  - Ich bin mir nicht sicher.
- Wofür bräuchten Sie noch mehr Anlaufstellen?
  - Zum Thema Arbeiten
  - Zum Thema Wohnen
  - Zum Thema Sprachkurs
  - Zum Thema Gesundheit
  - Zum Thema Kinder
  - Zu einem anderen Thema: \_\_\_\_\_

### Homepage

- Wie finden Sie die Informationen auf der Homepage der Ausländerbehörde?
  - Hilfreich
  - Ein paar sind hilfreich, ein paar nicht.
  - Nicht hilfreich
  - Ich weiß es nicht.
- Falls „Ein paar sind hilfreich, ein paar nicht“ oder „nicht hilfreich“: Warum sind die Informationen nicht oder nur teilweise hilfreich?
  - Ich verstehe sie nicht.
  - Es fehlen Informationen.
  - Etwas anderes: \_\_\_\_\_

### Gesamteindruck

- Wie hilfreich ist für Sie die Ausländerbehörde insgesamt?  
Skala      (1-5) von sehr hilfreich über manchmal hilfreich bis gar nicht hilfreich

## 2. Zielgruppeninterview planen

Das qualitative Zielgruppeninterview eignet sich, um sich vertiefend in die Perspektive einer bestimmten Zielgruppenperson hineinzusetzen. Hierbei können die Ergebnisse aus der Zielgruppenbefragung als Grundlage genommen werden. Durch offene Fragestellungen kann es gelingen, das Erzählspektrum der Person zu vergrößern. ABH-Mitarbeitende erfahren dadurch mehr Hintergrundinformationen zu individuellen Geschichten, Schwierigkeiten in der Biographie und aktuellen Bedürfnissen. Das erleichtert die Reflexion und das Verständnis für die Person und stellvertretend auch für die Zielgruppe.

### Vorgehen

1. Zunächst wird ein Interviewleitfaden entwickelt und anschließend eine beispielhafte Person aus der ADVIS-Datenbank ausgewählt, die befragt werden soll. Hierbei bietet es sich an, Kriterien aus der Zielgruppenanalyse einzubeziehen.
2. Anschließend wird die Person, die befragt werden soll, per Telefon oder schriftlich gefragt, ob sie sich ein Interview vorstellen könnte. Hierbei ist es wichtig, der Person die Gründe und den Ablauf für das Interview zu erklären.
3. Während des Interviews ist es wichtig, eine empathische Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Der Leitfaden dient als Orientierung, es kann allerdings auch ein offenes Gespräch entstehen und von den vorbereiteten Fragen abgewichen werden. Wichtig ist hier der Beziehungsaspekt und nicht das Einholen von Informationen.

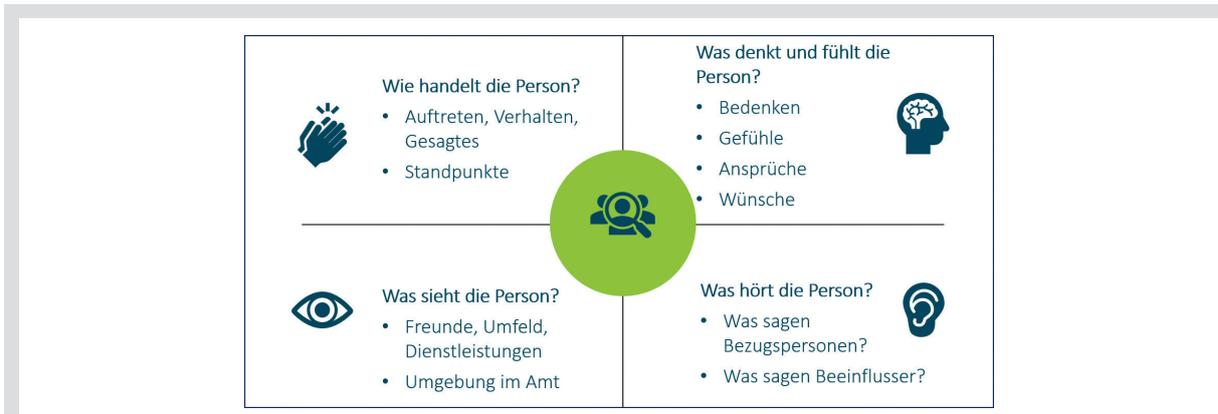
## 3. Zielgruppenkarte

Die Zielgruppenkarte eignet sich, um bestimmte Fragestellungen oder Herausforderungen aus der Zielgruppenperspektive zu durchdenken. „Zielgruppen“ können dabei aber auch externe Kooperationspartner:innen (z. B. NGOs, Wohlfahrtsverbände, Ehrenamtler:innen (etc.) sein.

### Vorgehen

1. Zunächst muss eine Zielgruppe ausgewählt werden und ein Anliegen oder eine Fragestellung prägnant zusammengefasst werden.
2. Anschließend wird die Zielgruppenkarte ausgefüllt, wobei ein wirkliches **Heraustreten aus der eigenen Perspektive** zentral ist.
3. Im nächsten Schritt wird versucht mit Blick auf die Herausforderung wichtige Ableitungen aus der Zielgruppenkarte zu treffen. Dabei geht es nicht darum, direkt Lösungen zu finden. Manchmal ist auch nur ein besseres Verständnis der Zielgruppe und deren Verhalten hilfreich. Herausforderungen können beispielsweise sein:
  - **Wie schaffen wir es die Zielgruppe darin zu unterstützen, dass sie Informationen schneller finden?**
  - **Wie schaffe ich es in Bezug auf meine Zielgruppe, die Distanz abzubauen?**
  - **Wie schaffe ich es Vertrauen bei einer Zielgruppe aufzubauen, die mir ängstlich gegenübertritt?**

#### 4. Zum Schluss stehen mögliche Lösungsideen bzw. Ansätze, die einmal ausprobiert werden können.



#### Beispiel:

**Zielgruppe:** Asylsuchende

**Anliegen:** Meine Zielgruppe wendet sich mit Fragen an uns, die auch sehr einfach über einen Blick in unsere Informationsmaterialien gelöst werden könnten.

**Frage:** Wie kann ich meine Zielgruppe dabei unterstützen, die Informationen zu bekommen, die sie brauchen – ohne, dass sie dafür bei mir anrufen müssen?



#### Ableitungen, bspw.

- Auf der Startseite unserer Homepage ein mehrsprachiges FAQ platzieren
- Informationsmaterialien mit den wichtigsten FAQs an Migrationsberatungen und weitere Kooperationspartner:innen verteilen
- Auch Kooperationspartner:innen, die mit der Zielgruppe in Kontakt stehen bitten, auf die Website zu verweisen und Informationen mündlich weiterzugeben
- Prozesse verständlich darstellen. Beispielsweise: „Wann kann ich mit einer Antwort rechnen?“, „Was bedeutet es, wenn ich keine Antwort bekomme?“ Ängste nehmen und Klarheit erhöhen

#### Tipps zur Umsetzung

- Es lohnt sich immer mit mehreren Personen an einer Zielgruppenlandkarte zu arbeiten und auch darüber ins Gespräch zu kommen, um Perspektivenvielfalt und unterschiedliche Sichtweisen auf die Zielgruppe integrieren zu können.
- Damit es wirklich gelingt, aus der eigenen Perspektive herauszutreten, kann es helfen, Satzanfänge aus der Ich-Perspektive und in ehrlichen, teils auch umgangssprachlichen Sätzen zu formulieren (bspw. „Ich höre: Du musst da anrufen, sonst vergessen die dich.“)

## 5.8 Erfassung und Weiterentwicklung der Zusammenarbeit mit externen Kooperationspartner:innen

### Zielsetzung

#### An wen richtet sich das Werkzeug?

- Mitarbeitende der ABH
- Führungskräfte der ABH
- Mitarbeitende des Kommunalen Integrationsmanagements

#### Wo setzt das Werkzeug an? Wer oder was soll damit erreicht werden?

Das Werkzeug unterstützt die ABH dabei sich mit externen Akteuren (z. B. NGOs, Migrant:innenselbstorganisationen, Akteure der Wirtschaft etc.) besser vernetzen zu können. Die Vernetzung eröffnet die Möglichkeit den Status Quo der Beziehung zwischen ABH und Akteur zu analysieren und neu zu bewerten, um darauf aufbauend gegenseitige Erwartungen zu klären, Feedback einzuholen, neue Anknüpfungspunkte auszuloten, sich auszutauschen, sowie die Kooperation zu verbessern und auszubauen.

#### Was bietet das Werkzeug?

Das Werkzeug bietet ...

- Grundlagen für Dialog
- Leitfaden für ein Interview zur Zusammenarbeit zwischen ABH und externen Akteuren
- Follow up (Dialog) Vorlage für ein Follow-Up-Gespräch nach dem Interview
- Auswertung und Workshop-Skizze

#### In welchem Kontext kann das Werkzeug eingesetzt werden?

### Kurzbeschreibung

Das Werkzeug analysiert die Beziehung zwischen ABH und ihren externen Akteuren, entlang einer systemischen Erfassung. Der Leitfaden für ein Interview unterstützt nicht nur dabei das Bild, das externe Akteure von der ABH haben, zu erheben, sondern auch die Beziehung zwischen ABH und externem Akteur auf verschiedenen Ebenen fachlich und kulturell zu bewerten sowie Erwartungen aufzufangen. Das Interview ermöglicht einen konstruktiven Dialog auf Basis dessen konkrete Maßnahmen und Projekte abgeleitet werden können.

### Tipps zur Umsetzung

- Dialogbereitschaft
- Einbezug vielfältiger Akteure der Kommune
- Offenheit
- Bestimmte Prinzipien und Grundlagen für Entscheidungen, die nach außen kommuniziert werden können

### Anhang

1. Leitfaden für Interview mit externen Kooperationspartner:innen
2. Formate zur Besprechung und Vernetzung

# 1. Leitfaden für Interview mit externen Kooperationspartner:innen

## Inhaltlicher Ablauf

1. Vorstellung: Ziele des Interviews und Anonymität (5 min)
2. Vorstellung der Interviewpartner:in (5 min): Organisation, Tätigkeitsbereich, Zielgruppe(n)

## Schnittstellen

- Auf einer Skala von 1 bis 10 (1 schlecht, 10 sehr gut)- wie bewerten Sie die bisherige Zusammenarbeit mit der ABH?
- An welchen Stellen haben Sie Berührungspunkte mit der ABH?
- Wo gibt es konkrete Schnittstellen? (welcher Bereich/ welche Mitarbeitenden der ABH)?
  - Was läuft hier gut, was weniger gut?
- Welche konkreten Ziele verfolgen Sie in der Kooperation mit der ABH (mittlerweile)? Kurzfristige und langfristige?
  - Welche dieser Ziele konnten Sie bereits erreichen?
- Inwiefern wird Ihre Organisation von der ABH angehört? Wo werden Sie einbezogen?

## Image und Erfahrungswerte

- Auf einer Skala von 1 bis 10 (1 schlecht, 10 sehr gut)- wie bewerten Sie das Image der ABH?
- Wie würden Sie das Image der ABH aus Ihrer Sicht beschreiben?
- Wie ist aus Ihrer Sicht das Image der ABH bei anderen Akteuren?
- Welche Erfahrungen haben Sie mit der Arbeit/ Dienstleistungen der ABH gemacht?
  - Was läuft gut? Was läuft weniger gut?
- Welche Erfahrungen machen Ihre Klient:innen/ Kund:innen mit der ABH?
- Mit welchen Angeboten/Dienstleistungen haben Sie/Ihre Kund:innen positive Erfahrungen gemacht?
- Welche Wünsche und Beschwerden hören Sie von Kund:innen der ABH?
- In welchem Bereich sehen Sie (den größten) Handlungsbedarf?
- Was würden Sie der ABH empfehlen?

## Vernetzung und Zusammenarbeit

- Wie gut sehen Sie sich zum aktuellen Zeitpunkt mit der ABH vernetzt? (Skala 1-10)
- Wie relevant ist für Sie eine vernetzte Zusammenarbeit mit der ABH?
- Wie gut sehen Sie die ABH allgemein vernetzt?
- Im Hinblick auf die Zusammenarbeit, was würden Sie sich wünschen?
- Wie würde die ideale Zusammenarbeit konkret aussehen?
- Sollte die ABH aus Ihrer Sicht mit weiteren Akteuren kooperieren? Wenn ja, mit welchen?

## Integrationsförderung

- Auf einer Skala von 1 bis 10 (1 schlecht, 10 sehr gut), wie stark übernimmt die ABH auch Aufgaben der Integrationsförderung?
- Was bedeutet für Sie Integrationsförderung von Seiten der ABH?
- Was läuft schon gut bzgl. Integrationsförderung in der ABH? Was läuft schlecht?
- Was würden Sie sich bzgl. Integrationsförderung in der Zusammenarbeit mit der ABH wünschen? Wo könnten Sie besser vernetzt sein? Sich besser absprechen? Besser kommunizieren?
- Was würden Sie sich wünschen bzgl. Kund:innenorientierung/Kund:innenfreundlichkeit?
- Welche Rolle kommt der ABH aus Ihrer Sicht im KIM zu?

## Weitere Aspekte

- Welche wichtigen Aspekte möchten Sie noch erörtern, über die wir bislang noch nicht gesprochen haben?

## 2. Format zur Auswertung

### 1. Excel Tabelle

Eine Excel-Tabelle ist das ideale Werkzeug, um ein Gespräch zu protokollieren, da hier große multifunktionsfähige Tabellen angelegt werden können. Die bereits vorgefertigte Tabelle kann, während dem Gespräch, ausgefüllt werden oder das Gespräch kann, mit Einverständnis des:der Gesprächspartner:in, aufgezeichnet und danach protokolliert werden. Mit Farben entsprechend einer Ampel kann anschließend optisch erkennbar gemacht werden, was bereits gut läuft (grün), was noch ausbaufähig ist (gelb) und was dringend zu verbessern gilt (rot).

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	<b>Interviewee</b>	<b>Akteur</b>	<b>Interviewende</b>	<b>Schnittstellen</b>				
				Auf einer Skala von 1 bis 10 (1 schlecht, 10 sehr gut) - wie bewerten Sie die bisherige Zusammenarbeit mit der ABH?	An welchen Stellen haben Sie Berührungspunkte mit der ABH?	Wo gibt es konkrete Schnittstellen? (welcher Bereich/welche Mitarbeitenden der ABH)?	Was läuft hier gut?	Was weniger gut?
2	Person 1	Akteur 1	Mitarbeitende: A	8	Notizen	Notizen	Notizen	Notizen
3	Person 2	Akteur 2	Mitarbeitende: B	9	Notizen	Notizen	Notizen	Notizen
4	Person 3	Akteur 3	Mitarbeitende: B	5	Notizen	Notizen	Notizen	Notizen
5								

### 2. Zusammenfassung der Ergebnisse & Workshop

Auf Basis der angefertigten Tabelle können nun die Ergebnisse weiterverarbeitet und zusammengefasst werden. Beispielsweise können Fragen, die auf dasselbe abzielen und Antworten, die sich ähneln, zusammengefasst, paraphrasiert und neugruppiert werden und so ein neues eigenes Item bilden. Diese Items können dann entlang von Stärken, Entwicklungspotentiale und konkrete Vorschläge differenziert werden, was durch die vorherige Farbeinteilung einfacher fällt. So gelingt es den Inhalt greifbarer zu machen und die Zusammenarbeit und Kooperation besser zu bewerten.

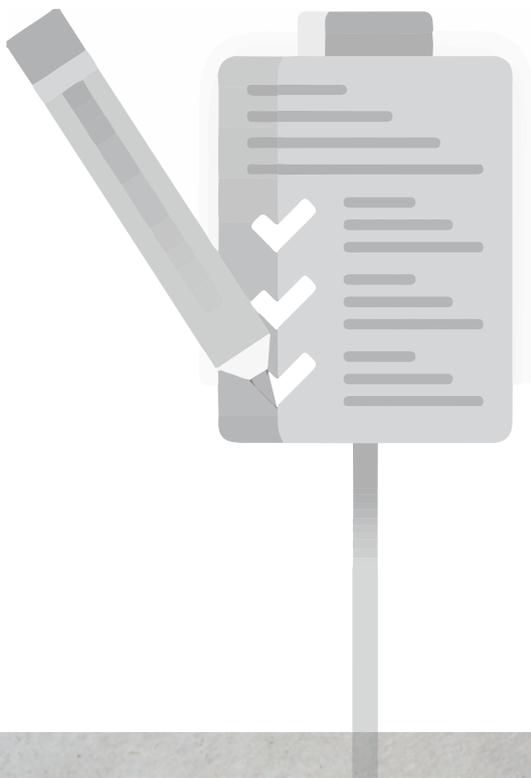
Stärken	
<b>Direkte Ansprechpersonen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schnelle unbürokratische Kommunikation</li> <li>■ Umstellung auf E-Mail-Verkehr ist gelungen</li> </ul>
<b>Kooperative Haltung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Freundliche Reaktionen auf „Nichtwissen“ → Abbau von Hürden in der direkten Kontaktaufnahme</li> <li>■ Lösungsorientierung, auch bei Konflikten</li> </ul>
<b>Verankerung von Kooperation als Führungsthema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lösungsorientierte und transparente Kommunikation</li> <li>■ Wertschätzung der Kooperationspartner: „Ich fühle mich sehr gehört und einbezogen. Dies wurde auch auf Leitungsebene klar und verbindlich kommuniziert!“</li> </ul>

## Workshop-Ablauf

Ziele des Workshops

- Vorstellung der Ergebnisse der Interviews
- Diskussion der zentralen Punkte
- Treffen von Ableitungen
- Gegebenenfalls Impulse für einen weiteren Prozess?

PROGRAMM			
Modul	Inhalt	Methode	Zeit in Min.
<b>Blick auf den bisherigen Prozess</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erklärung der Absicht und Ziele der Erhebung</li> <li>■ Darstellung des bisherigen Prozesses                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wer, wo und wie wurde interviewt?</li> </ul> </li> </ul>	Vorstellung im Plenum	15
<b>Darstellung der Ergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zusammenfassung der Perspektive externer Akteure auf die ABH</li> <li>■ Was kann übergeordnet daraus abgeleitet werden?</li> </ul>	Vorstellung im Plenum	10
<b>Zusammenfassung der Ergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorstellung der erarbeiteten Stärken, Entwicklungspotentiale und konkrete Vorschläge</li> </ul>	Input	40
<b>Resonanz und Ableitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gruppendiskussion                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Das möchte ich bestärken...</li> <li>■ Das möchte ich zur Diskussion stellen...</li> <li>■ ... und was sind daraus die wichtigsten Ableitungen?</li> </ul> </li> </ul>	Gruppendiskussion	60
<b>Abschluss</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zusammenfassung der Ergebnisse des Workshops</li> <li>■ Blick in die Zukunft: Wie soll die weitere Kommunikation in Richtung Interviewpartner:innen ablaufen?</li> </ul>	Check-Out und Abschlussgespräch	15



## 5.9 Planung und Umsetzung einer Einbürgerungsstrategie

### Zielsetzung

#### An wen richtet sich das Werkzeug?

- Leitung der ABH
- Mitarbeitende der ABH aus dem Bereich Einbürgerung
- Externe Stakeholder, die bei der Zielgruppenansprache unterstützen können

#### Wo setzt das Werkzeug an? Wer oder was soll damit erreicht werden?

Das Werkzeug spricht ABHn an, die ihre Einbürgerungszahlen erhöhen möchten und deswegen ihren Einbürgerungsprozess strategisch ausrichten wollen. Begleitend zur Entwicklung einer Einbürgerungsstrategie wird eine Kampagne erarbeitet, welche die Zielgruppe zur Einbürgerung überzeugen soll. Hier bietet das Werkzeug Anleitung zur Entwicklung einer Prozessstruktur, sowie zur Definition und Erschließung der Zielgruppe und zum Umgang mit Herausforderungen.

#### Was bietet das Werkzeug?

- Detaillierte Prozessschritte auf dem Weg zur Einbürgerungsstrategie
- Best Practice für erfolgreiche Einbürgerungsstrategien
- Workshopabläufe

#### In welchem Kontext kann das Werkzeug eingesetzt werden?

### Kurzbeschreibung

Das Werkzeug gibt eine Anleitung zur Hand, wie eine ABH eine Kampagne entwickeln kann, um ihre Einbürgerungszahlen zu erhöhen. Die Anleitung ist in Prozessschritte gegliedert und bietet neben inhaltlichen Input auch verschiedene Methoden und Erfolgsfaktoren. Auf diesem Wissen basierend folgen zwei aufeinander aufbauende Workshopformate, die analog oder digital durchgeführt werden können.

### Tipps zur Umsetzung

- Teamgeist und Reflexionsbereitschaft
- Nutzung verschiedener Kommunikationskanäle, online wie offline
- Einbindung Stakeholder
- Groß denken

### Anhang

1. Prozessschritte
2. Workshopkonzept I: Einbürgerungskampagne
3. Workshopkonzept II: Ansprache der Zielgruppe

## 1. Prozessschritte

Die Prozessschritte geben Anleitung wie eine Kampagne zur Erhöhung der Einbürgerungszahlen geplant und umgesetzt werden kann. Am Anfang des Prozesses steht die Frage, für wen die Kampagne interessant sein könnte und wer sich angesprochen gefühlt werden soll. Darauf aufbauend werden Maßnahmen zur Planung und Umsetzung entwickelt. Die schrittweise Anleitung gibt neben einfachen Methoden zur Kampagnenentwicklung auch Best Practices zur Hand.

### Schritt 1 ► Wer ist die Zielgruppe?

Zur Herausarbeitung einer wirkungsvollen Strategie bedarf es einer Festlegung der Zielgruppe. Um diese sinnvoll zu definieren, darf nicht aus der eigenen Sicht herausgedacht, sondern es muss sich in die Zielgruppe hineinversetzt werden. Beispielsweise hilft es, sich fiktive Vertretende der potentiellen Zielgruppen anhand repräsentativer Merkmale, Bedarfe und Bedürfnisse vorzustellen und entlang dieser zu überlegen, wie diese fiktiven Menschen handeln würden, was sie motiviert oder welche Ziele sie haben könnten. Dieses „in die Schuhe der Zielgruppe schlüpfen“ gelingt gut, wenn man sich folgende Fragen stellt:

- Warum ist Einbürgerung für mich sinnvoll oder nicht sinnvoll?
- Was sagen meine Freunde und meine Familie dazu?
- Auf wessen Rat vertraue ich?
- Wie informiere ich mich?
- Was spricht für meine Einbürgerung?
- Was würde mir helfen, auf dem Weg zur Einbürgerung?
- Was hält mich davon ab, mich einbürgern zu lassen?

#### Stetige Reflexion der Zielgruppe:

Wer soll sich durch die Kampagne angesprochen fühlen und wer NICHT?

#### Aufgepasst!

Es werden immer mehr als nur ein:e typische:r Vertreter:in der Zielgruppe benötigt. Dabei können auch dritte Personen angesprochen werden, wie beispielsweise die Tochter für ihre Eltern.

#### Welche Merkmale machen eine:n repräsentative:n Vertreter:in aus?

Soziale Merkmale: Alter, Geschlecht, Wohnsituation, Familienstand oder Einkommen

Aber auch: Ziele, Bedürfnisse, Wünsche, Frustrationen, Ängste, Nutzung Informationskanäle, Gewohnheiten, Überzeugungen etc

Auf dieser Grundlage eignet es sich eine Liste mit Zielgruppenbedarfen zu erstellen. Auf der einen Seite werden fiktive Personen aufgelistet, die repräsentativ für eine Zielgruppe stehen (z. B. EU-Bürger:in oder Bürger:in mit Pass eines Drittstaates – die fiktiven Profile können auch präziser gestaltet werden) und daneben werden alle Aspekte, die aus der Perspektive des:der fiktiven Vertretenden für oder gegen eine Einbürgerung sprechen könnten, aufgelistet.

### Schritt 2 ► Herausforderungen und Stellschrauben

Dieses Vorgehen ermöglicht, sich über die Herausforderungen der Zielgruppen auf dem Weg hin zur Einbürgerung bewusst zu werden und Stellschrauben, mit denen die ABH diesen entgegen kann, zu identifizieren.

Beispielsweise herrschen häufig Mythen über die Konsequenzen der Einbürgerung. Hier können sich Leitung und Mitarbeitende der ABH überlegen, mit welchen Maßnahmen sie diese entmythisieren können.

Welche Probleme muss die ABH für die Zielgruppe lösen?

An welchen Schrauben will sie hierfür drehen?

### Schritt 3 Impulse aus der Praxis – Erfolgsfaktoren

Die Entscheidung, die Einbürgerungszahlen mittels Kampagnen zu steigern, führt gleichzeitig zu einem größeren Volumen an Anfragen und Anträgen. Häufig liegen zur Umsetzung der Strategie jedoch nur begrenzte Mittel und Ressourcen vor. Bei der Herausarbeitung der eigenen Einbürgerungsstrategie ist es daher umso lohnender von bereits erfolgreich durchgeführten Einbürgerungspraxen zu profitieren. Die Broschüre „Erfolgsfaktoren einer gelingenden Einbürgerungspraxis“ der Bundesregierung bereitet Erfahrungen und Strategien, die aus der kommunalen Praxis stammen, auf und macht sie für andere Kommunen nutzbar. Z. B. wird besprochen wie Informationskampagnen zur Einbürgerung attraktiver und Verwaltungsverfahren effizienter gestaltet werden können, damit sich mehr Menschen für ihre Einbürgerung entscheiden.



#### Einblick in die Erfolgsfaktoren:

- Nicht nur die Einbürgerungsbehörde sollte über Einbürgerung informieren: Andere Behörden einbinden!
- Briefaktionen flexibel und kapazitätsgerecht gestalten: Anpassungsmöglichkeiten ausschöpfen und Variationen ausprobieren!
- Mit relevanten Akteuren vor Ort kooperieren!
- Regelmäßig Einbürgerungsfeiern veranstalten und sie kreativ mit anderen integrationspolitischen Zielen verbinden!
- Nutzerfreundliche digitale Angebote entwickeln!

Hier geht's zur Broschüre ->



Die Erfolgsfaktoren lassen sich in die Dimensionen Informationsvermittlung und Bewerbung, Beratung, Digitalisierung und Vernetzung unterteilen. Das folgende Beispiel zeigt ein Erfolgsfaktor im Bereich Digitalisierung aus Bayern. Hier wurde das Online-Portal, genannt „Bayern-Portal“, zur unverbindlichen Prüfung der Einbürgerungsvoraussetzungen eingerichtet. Personen können so selbst prüfen, ob sie für eine Einbürgerung infrage kommen. Auf diese Weise wird die Zielgruppe direkt erreicht und kann nach der Prüfung mit weiteren Informationen versorgt werden. Zusätzlich verringert sich der Arbeitsaufwand für die ABH, da sich Personen, die den Einbürgerungsvoraussetzungen nicht entsprechen, nicht mehr diesbezüglich an die ABH wenden.

#### Ausschnitt dem Fragenkatalog des „Bayern-Portals“:

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen, um herauszufinden, ob Sie wichtige Voraussetzungen für eine Einbürgerung erfüllen (eine endgültige Entscheidung wird erst nach Einreichen des Antrags und aller erforderlichen Unterlagen, sowie Prüfung durch die zuständige Behörde getroffen):

Sind Sie im Besitz eines gültigen Nationalpasses? \*  Ja  Nein

Seit wann leben Sie rechtmäßig in Deutschland? \*  

Haben Sie erfolgreich an einem Integrationskurs teilgenommen? \*  Ja  Nein

Können Sie besondere Integrationsleistungen nachweisen? \*  Ja  Nein

Eine Einbürgerung ist auch möglich, wenn Sie sich zusammen mit Ihrem Ehe-/Lebenspartner einbürgern lassen. Dieser muss in diesem Fall mindestens 8 Jahre rechtmäßig in Deutschland leben.

Einbürgerung-Quick-Check ->



### IMAP Erfolgsfaktoren:

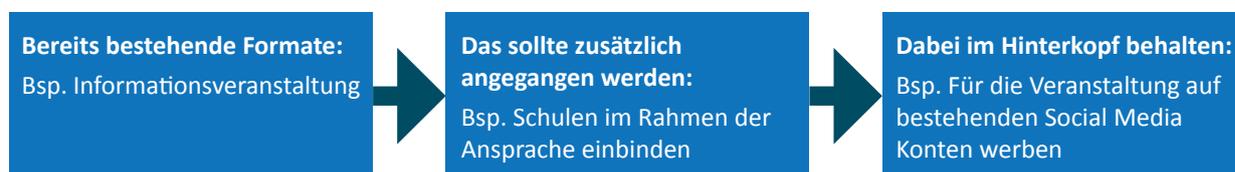
Im Verlauf des Projektes wurden die Behörden im Rahmen von individualisierten Prozessen begleitet. Auf dieser Grundlage identifizieren wir folgende Erfolgsfaktoren, die zum Gelingen der Umsetzung der Einbürgerungsstrategie wesentlich beitragen:

- Strategische Zielgruppenselektion
- Schaffung von klaren Rollen und Verantwortlichkeiten
- Zielgruppenorientiertes Vorgehen
- Vernetzung mit Stakeholdern und ihre Einbindung
- Öffentlichkeitsarbeit, Sichtbarkeit und Bekanntmachung der Strategie
- Ressourcen analysieren: Strukturelle und Personelle Konsequenzen berücksichtigen
- Auf bestehende Strukturen aufbauen

### Schritt 4 ► Ist-Stand und Ideengenerierung

Die Analyse des Status Quo ist der Ausgangspunkt der Einbürgerungsstrategie und bildet die Basis. Um sinnvolle und möglichst ressourcenschonende Maßnahmen und Ideen zu entwickeln sollte berücksichtigt werden, was bereits getan wird, was diesem entsprechend zusätzlich getan werden kann und was dabei im Hinterkopf behalten werden muss. Bei der Ideengenerierung sollte immer daran gedacht werden, wer mit der Kampagne erreicht und wer nicht erreicht werden soll.

Entlang dieses Schemas können Maßnahmen und Ideen entwickelt werden, ein Beispiel:



### Schritt 5 ► Ansprache der Zielgruppe durch Einbindung von Multiplikator:innen

Eine Möglichkeit die Zielgruppe zu erreichen ist die **Einbindung weiterer Akteure**, die im direkten Kontakt mit der Zielgruppe stehen und so zu **Multiplikator:innen** der Ansprache werden. Aber welche Akteure kommen hierfür in Frage? Durch die einfach umsetzbare Methode des **Stakeholder-Mappings** lässt sich dies beantworten, da hier das Projektumfeld analysiert und geeignete Akteure gefunden werden.

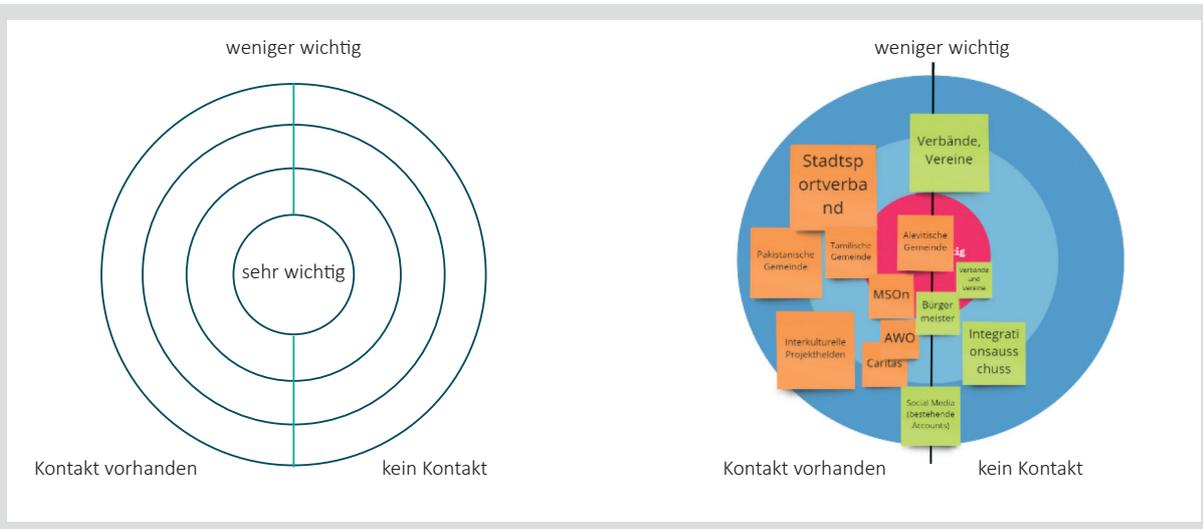
#### Prozess des Stakeholder-Mappings:

##### 1. Wer kann uns bei der Erreichung der Zielgruppe helfen?

In einem gemeinsamen Brainstorming werden alle wichtigen Akteure gesammelt. Dabei ist es sinnvoll darauf zu achten, mit wem große Reichweite erreicht werden kann. Wichtige Akteure können z. B. Migrant:innenselbstorganisationen, Wohlfahrtsverbände, Religionsgemeinschaften oder Vereine sein.

## 2. Mapping

In einem zweiten Schritt wird auf folgender Karte die Beziehung zu den Stakeholdern visualisiert. Dabei werden die Stakeholder nach Farben kategorisiert.



## 3. Einbindung der Multiplikator:innen

In einer weiteren Reflexion werden Ideen gesammelt, wie die Multiplikator:innen bei der Zielgruppenansprache unterstützen könnten (z. B. Beratung, Informationsveranstaltungen, Weiterweisungen etc.) und es wird festgelegt wer hierfür konkret angesprochen werden muss. Damit im nächsten Schritt zielführend auf die Stakeholder zugegangen wird, werden im Team Vereinbarungen getroffen und Aufgaben sowie Verantwortungen verteilt.

Zielführende Fragen für die Entwicklung eines Umsetzungsplans:

- Was machen wir hier genau?
- Wer zieht sich hier den Hut auf?
- Wen brauchen wir dazu?
- Wann wollen wir das machen?
- Wie machen wir das?
- Wer muss noch beteiligt werden?

### Schritt 6 ► Ansprache der Zielgruppe

Am besten wird die Zielgruppe mit einer klaren Botschaft angesprochen. So erzielt die Kampagne möglichst großen Erfolg. Die einfach umsetzbare Methode des Message House leitet dazu an, wie eine starke und überzeugende Schlüsselbotschaft entwickelt werden kann.

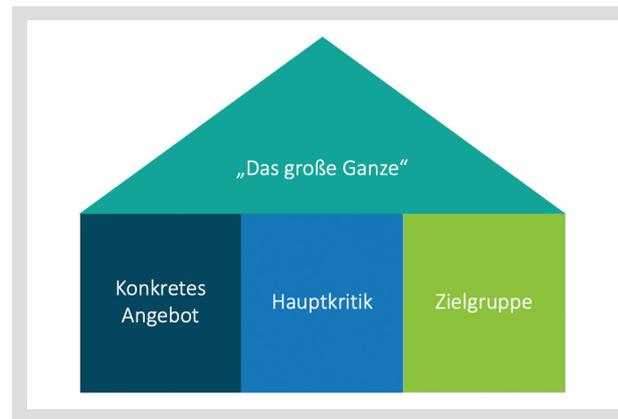
Entlang vierer Schritte werden sich selbst Fragen gestellt. Die Fragen werden immer in Bezug auf die Zielgruppe beantwortet. Die Beantwortung leitet final zu der Formulierung einer starken Botschaft.

Bei allem was geschrieben wird muss stets im Message House geblieben werden!

## 1. „Das große Ganze“

Hier wird das über die Übergeordnete Botschaft gesprochen.

- Wie wird die Einbürgerung die Zielgruppe und die Gesellschaft verändern?
- Welche Vorteile der Einbürgerung wollen Sie aufführen?
- Warum sollte man sich einbürgern?
- Was sind die Kernbotschaften, die Sie vermitteln wollen?



## 2. Konkretes Angebot

- Mit welchem Angebot kann die Zielgruppe überzeugt werden?
- Was bieten Sie der Zielgruppe an?

## 3. Hauptkritik

Hier wird über mögliche Kritikpunkte seitens der Zielgruppe gesprochen und wie diesen begegnet werden kann.

- Welches Argument halten Sie der Hauptkritik an der Einbürgerung entgegen?
- Wollen Sie einen Kritikpunkt in Ihrer Botschaft bereits entkräften oder entmystifizieren?

## 4. Zielgruppe

Hier wird darüber gesprochen, auf welchem Weg die Zielgruppe erreicht werden soll.

- Über welche Wege und Kanäle soll die Zielgruppe angesprochen werden?
- Rollen verteilen (z. B. wer für die Gestaltung zuständig ist, hier kann auch ggf. eine Werbeagentur einbezogen werden)
- Kontaktierung der Multiplikator:innen
- Strategie für verschiedene Medienkanäle planen (z. B. auf Social Media die Followerschaft über Kampagne auf dem Laufenden halten)



Beispiel bereits durchgeführter Kampagne:

## Welche Vorteile hat eine Einbürgerung?

Es gibt gute Gründe, die deutsche Staatsangehörigkeit anzunehmen, z.B.

- die freie Wahl des Aufenthalts und Wohnsitzes in allen Ländern der Europäischen Union,
- visafreie Reisemöglichkeit in viele Länder und dort den Schutz der deutschen Auslandsvertretung,
- das uneingeschränkte Recht zu wählen und gewählt zu werden,
- die uneingeschränkte Berufsfreiheit,
- deutsche Staatsbürger benötigen keine Aufenthaltserlaubnis und müssen wegen der Passausstellung nicht zu ausländischen Konsulaten und Botschaften



Vimol Giuliani

## Wer kann sich einbürgern lassen?

Einen Anspruch auf Einbürgerung hat in der Regel, wer

- seit acht Jahren rechtmäßig seinen gewöhnlichen Aufenthalt in Deutschland hat,
- sich zur freiheitlichen demokratischen Grundordnung des Grundgesetzes für die Bundesrepublik Deutschland bekennt,
- ein unbefristetes oder verfestigtes Aufenthaltsrecht hat,
- mit der Rechts- und Gesellschaftsordnung und den Lebensverhältnissen in Deutschland vertraut ist,
- seinen Lebensunterhalt für sich und seine unterhaltsberechtigten Familienangehörigen ohne Inanspruchnahme von Sozialhilfe oder Arbeitslosengeld II bestreiten kann,
- seine bisherige Staatsangehörigkeit aufgibt oder verliert (Ausnahmen z.B. EU-Staaten),
- über ausreichende Deutschkenntnisse verfügt und
- nicht wegen einer Straftat verurteilt ist.

Von den genannten Voraussetzungen gibt es Ausnahmen und es bestehen Sonderregelungen, z.B. für Familienangehörige, Staatenlose oder Menschen mit besonderen Integrationsleistungen. Auskünfte dazu erteilen die zuständigen Behörden. Es wird in jedem Falle empfohlen, sich vor einer Antragstellung dort beraten zu lassen.

[www.einbuergierung.hessen.de](http://www.einbuergierung.hessen.de)



Herausgeber: Hessisches Ministerium für Soziales und Integration  
Referat Öffentlichkeitsarbeit | Sonnenberger Str. 2/2a | 65193 Wiesbaden  
Gesamtverantwortlich: Alice Engel

Hessisches Ministerium für Soziales und Integration



Sabine Ay

## Liebe Mitbürgerinnen und Mitbürger,



*Hessen ist ein vielfältiges und weltoffenes Land und es ist die Heimat von Menschen, die ihre Wurzeln in aller Welt haben. Uns ist es wichtig, allen Menschen Perspektiven zu eröffnen und denjenigen, die dauerhaft hier leben, die gleichberechtigte Teilhabe am politischen und gesellschaftlichen Leben zu ermöglichen. Den Weg hierzu eröffnet Ihnen die Einbürgerung: Wer sich einbürgern lässt, hat die gleichen Rechte wie jeder oder jede andere Deutsche auch.*



*Daher wollen wir Menschen, die schon lange in Deutschland leben, aber noch nicht die deutsche Staatsangehörigkeit haben, ermuntern, sich über die Voraussetzungen der Einbürgerung zu informieren und von dieser Möglichkeit Gebrauch zu machen. Wir freuen uns, wenn auch Sie sagen: „Hessen und ich DAS PASST“.*



*Ihr/e  
Staatsminister Klose,  
Staatsminister Beuth und  
Staatssekretärin Janz*

## Was muss ich tun, um mich einbürgern zu lassen?

### Antrag bei der zuständigen Behörde

Wer sich einbürgern lassen möchte, muss einen Einbürgerungsantrag bei der zuständigen Verwaltungsbehörde stellen. In Städten und Gemeinden mit 7.500 und mehr Einwohnern sind dies die Stadtverwaltungen, bei kleineren Gemeinden sind die Kreisräte zuständig.



Can Konsul

## Hessen und ich DAS PASST

### Entlassung aus der bisherigen Staatsangehörigkeit, Einbürgerungszusicherung

Die Einbürgerung setzt in der Regel die Aufgabe der bisherigen Staatsangehörigkeit voraus. Hiervon gibt es Ausnahmen z.B. für Bürgerinnen und Bürger aus einem Land der Europäischen Union oder bei Menschen, die aus einem Land kommen, das die Entlassung aus der Staatsangehörigkeit verweigert.

All denen, die die übrigen Einbürgerungsvoraussetzungen erfüllen, die aber ihre bisherige Staatsangehörigkeit aufgeben müssen, stellt die Behörde eine Einbürgerungszusicherung aus. Damit wird die Einbürgerung rechtsverbindlich für den Fall zugesichert, dass der Verlust der bisherigen Staatsangehörigkeit nachgewiesen wird. Um die Entlassung aus der Staatsangehörigkeit muss sich der/die Betroffene bei den jeweiligen Heimatstaatbehörde selbst bemühen.

### Einbürgerungsurkunde

Wer die Einbürgerungsvoraussetzungen erfüllt und - falls erforderlich - den Verlust der bisherigen Staatsangehörigkeit nachgewiesen hat, erhält eine Einbürgerungsurkunde und damit die deutsche Staatsangehörigkeit. Nun kann auch beim Einwohnermeldeamt ein deutscher Pass/Personalausweis beantragt werden.

### Kosten

Die Einbürgerung kostet in der Regel 255 € für jeden Erwachsenen und 51 € für jedes miteingebürgerte minderjährige Kind.

weitere Beispiele  
Schleswig Holstein ->



Quelle: <https://einbuergierung.hessen.de>

## Workshop I: Einbürgerungskampagne

Der Workshop ist für eine Dauer von drei Stunden angesetzt:

PROGRAMM		
Zeit in Min.	Inhalt	Methode
10	<b>Vorstellung des WS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorstellung des Vorhabens</li> <li>■ Besprechung Agenda</li> <li>■ Ziele: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Herausforderungen im Einbürgerungsprozess der Kommune identifizieren</li> <li>■ Ziele festlegen</li> <li>■ Maßnahmen entwickeln</li> <li>■ Prozessstruktur festlegen</li> </ul> </li> </ul>	Input der Moderation
5	<b>Check-In</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mein Bezug zum Thema Einbürgerung...</li> <li>2. Was ist mir persönlich wichtig für die Einbürgerungsstrategie?</li> </ol>	Alle Teilnehmenden
30	<b>In die Schuhe der Zielgruppe schlüpfen...</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Warum ist Einbürgerung für mich sinnvoll oder nicht sinnvoll?</li> </ul> <p>Was sagen meine Freunde und meine Familie dazu?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wie informiere ich mich?</li> <li>■ Wem vertraue ich?</li> <li>■ Was hält mich davon ab, mich einbürgern zu lassen?</li> <li>■ Was würde mir helfen, auf dem Weg zur Einbürgerung?</li> <li>■ ...</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bearbeitung in Tandems auf Moderationskarten (digital z. B. über Miro oder Mural möglich)</li> <li>2. Vorstellung der Ergebnisse</li> <li>3. De-Briefing: Was fällt uns auf?</li> </ol>
30	<b>Herausforderungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Welche Probleme müssen wir für die Zielgruppe lösen?</li> <li>■ An welchen Stellschrauben müssen wir drehen?</li> </ul>	Sammlung im Plenum und Zusammentragen der Ergebnisse auf z. B. einer Stellwand
15	<b>Pause</b>	
15	<b>Impulse aus der Praxis</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vorstellung der Erfolgsfaktoren</li> <li>2. Reflexion der Erfolgsfaktoren</li> </ol>
30	<b>Unsere Ideen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Das machen wir schon sehr gut!</li> <li>■ Das können wir besser!</li> <li>■ Das planen wir bereits!</li> <li>■ Das sollten wir zukünftig tun!</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sammlung im Plenum</li> <li>2. Priorisierung im Plenum</li> </ol>
45	<b>Umsetzungsplan</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Was machen wir hier genau?</li> <li>■ Wer zieht sich hier den Hut auf?</li> <li>■ Wen brauchen wir dazu?</li> <li>■ Wann wollen wir das machen?</li> <li>■ Wie machen wir das? Wer muss noch beteiligt werden?</li> </ul>	Bearbeitung der priorisierten Aufgaben in Tandems
15	<b>Prozessstruktur</b> Wie gestalten wir den weiteren Prozess?	Besprechung im Plenum
5	<b>Check Out</b>	Alle Teilnehmenden geben ein Stimmungsbild ab

## Workshop II: Ansprache der Zielgruppe

Der Workshop ist für eine Dauer von drei Stunden angesetzt:

PROGRAMM		
Zeit in Min.	Inhalt	Methode
10	<b>Vorstellung des WS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorstellung des Vorhabens</li> <li>■ Besprechung Agenda</li> <li>■ Ziele: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stakeholder der Einwanderungskampagne sind identifiziert</li> <li>■ Verantwortlichkeiten und Herangehensweise bei der Ansprache von Stakeholdern sind geklärt</li> <li>■ Kernbotschaften der Einbürgerungskampagne sind besprochen</li> </ul> </li> </ul>	Input der Moderation
5	<b>Check-In</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Das bin ich und das ist mir für heute wichtig...</li> <li>2. Wenn ich an das Thema Einbürgerung denke, habe ich folgende Assoziationen oder Bilder im Kopf...</li> </ol>	Alle Teilnehmenden
70	<b>Ansprache und Einbindung von Multiplikator:innen im Einbürgerungsprozess</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zielgruppenfindung: Wen wollen wir erreichen? (5 min) <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wer soll sich durch die Kampagne angesprochen fühlen? (Status + Relevante soziodemografische Merkmale)?</li> <li>■ Wer soll sich nicht angesprochen fühlen?</li> </ul> </li> <li>■ Wer kann uns bei der Erreichung der Zielgruppe helfen? (5 min) <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stakeholder-Mapping von Verbänden und weiteren Partner:innen (Matrix: Wichtigkeit, Kontakt) <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ansprache und Einbindung der Partner:innen (30 min.)</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>■ Wie können uns diese Partner:innen konkret helfen? (Beratung, Info-Veranstaltung, Weiterverweisung etc.) <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Was wäre von wem im nächsten Schritt zu tun?</li> </ul> </li> <li>■ Vereinbarungen festhalten</li> </ul>	Sammlung auf Moderationsarten (oder digital auf bspw. Miro oder Mural) und anschließende Reflexion im Plenum
15 - 30	<b>Pause</b>	
60	<b>Ansprache der Zielgruppe</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorstellung: Erfolgsfaktoren der Flyer</li> <li>■ Welche Kernbotschaften wollen wir vermitteln? (Message House) <ul style="list-style-type: none"> <li>■ „Das große Ganze“: Wie wird die Einbürgerung die Zielgruppe und die Gesellschaft verändern? Warum sollte man sich einbürgern? Was sind die Kernbotschaften, die Sie vermitteln wollen? Groß denken!</li> <li>■ Konkretes Angebot: Was bieten Sie der Zielgruppe konkret an?</li> <li>■ Hauptkritik: Welches Argument halten Sie der Hauptkritik der Einbürgerung entgegen?</li> <li>■ Zielgruppe: Was wollen Sie, dass Ihre Zielgruppe tut, damit die Kampagne erfolgreich ist?</li> </ul> </li> </ul>	Input der Moderation, anschließende Kleingruppenarbeit und Reflexion im Plenum
15	<b>Prozessstruktur</b> Wie gestalten wir den weiteren Prozess?	Besprechung im Plenum
5	<b>Check Out</b>	Alle Teilnehmenden geben ein Stimmungsbild ab

## 5.10 Analyse der Kundensteuerung

### Zielsetzung

#### An wen richtet sich das Werkzeug?

- Mitarbeitende der ABH
- Führungskräfte der ABH
- Amtsleitungen
- Ggf. Landrat:Landrätin/Dezernent:in

#### Wo setzt das Werkzeug an? Wer oder was soll damit erreicht werden?

Der Begriff Kundensteuerung bezeichnet hier die Gesamtheit aller Ressourcen und Vorgaben, mit denen die Kunden in der Inanspruchnahme der Dienstleistungskette von Information bis zur Beratung gesteuert werden. Dies umfasst Elemente wie die Informationsmöglichkeiten der Kund:innen (z. B. über die Homepage, Kundenhotline, Informationsbroschüren), das System der Vereinbarung von Terminen mit der Kund:innen sowie dem System zur Orientierung und Führung der Kund:innen in der Behörde.

#### Was bietet das Werkzeug?

Die Kund:innensteuerung bietet ...

- Kund:innen, Kund:innenschaft, am Ende eine leichtere und bessere Orientierung, weniger Unsicherheit und Anspannung
- Mitarbeitenden, die Möglichkeit, Betriebsblindheit abzubauen, Anpassung des Kundenleit-Systems, Steigerung der Kundenzufriedenheit und Reduzierung von Konflikten
- Amtsleitungen und ggf. Landrat:Landrätin/Dezernent:in: Möglichkeiten zur Optimierung der Außendarstellung Ihrer Behörden

#### In welchem Kontext kann das Werkzeug eingesetzt werden?

##### Kurzbeschreibung

Das Werkzeug bietet Hilfestellung wenn Probleme in der Kund:innensteuerung (Konflikte, Nachfragen, Rumlaufen im Gebäude, uninformatierter Kund:innen) auftreten. Außerdem kann die Effizienz in der Ausländerbehörde gesteigert und Mitarbeitende entlastet werden.

##### Tipps zur Umsetzung

- Unvoreingenommenheit, Offenheit
- Teilnahme von höheren Führungskräften
- Wenn möglich, Einbindung von Kund:innen (Direkte Befragung oder Beobachtung)

##### Anhang

1. Simulation / Rollenwechsel (DT)
2. Erhebungsbogen (Beobachtung und HP-Analyse)
3. Gliederungs-Vorlage

## 1. Simulation / Rollenwechsel (DT)

Die folgende Darstellung gibt Übersicht über die enthaltenden Werkzeuge dieser Toolbox, gegliedert nach den jeweiligen Leitbildbereichen, auf die die sie einzahlen:

Nehmen Sie eine andere Perspektive ein und begehen Sie Ihre Ausländerbehörde. Stellen Sie sich vor, Sie seien Ihr:e letzte Kund:in, bevor er die Ausländerbehörde betreten hat. Machen Sie sich beispielsweise mithilfe einer Empathie-Karte des Design Thinking Ansatzes ein ganzheitliches Bild der einzunehmenden Perspektive, indem Sie sich überlegen:

- ✓ Was denkt und fühlt mein:e Kund:in? Welche Bedenken und Ansprüche hat er?
- ✓ Was sieht er in der Behörde und wie nimmt er diese Dinge wahr?
- ✓ Was hört er in der Behörde? Wie gut spricht er deutsch?
- ✓ Was sagt und tut er und was sagt das über deine Gedanken und Gefühle aus?

Versuchen Sie möglichst offen die andere Perspektive einzunehmen, und führen Sie eine „Blindbegehung“ in Ihrer Behörde, während Sie notieren, wie sie die Behörde nun wahrnehmen und was Ihnen auffällt. Tragen Sie Ihre Vorüberlegungen und Notizen hier ein:

### Vorüberlegungen zum Leitsystem – Begehung des Eingangsbereiches der Ausländerbehörde

Wer bin ich?

---

---

Was finde ich vor? Wie wirkt es auf mich?

---

---

---

Wo gehe ich hin? Wo werde ich absichtlich oder intuitiv hingeleitet?

---

---

---

Was ist hilfreich?

---

---

---

Was verwirrt oder behindert mich? Was ist hinderlich?

---

---

---

Was brauche ich? Was fehlt? Was wünsche ich mir?

---

---

---

## 2. Beobachtungsbogen ABH

### Orientierung:

#### Wie findest du dich aus Kund:innensicht in der Ausländerbehörde zurecht?

(möglicher Rahmen: eigene Begehung aus Termin- oder Laufkund:innensicht ohne Vorwissen, Beobachtung der „Gehwege“ von Kund:innen mit verschiedenen Anliegen)

	Beobachtungen / Beispiele	Beobachtungen / Beispiele
Orientierungsmöglichkeiten (im Erdgeschoss/Eingangsbereich)		
Anmeldung an Servicepoint o.Ä. (notwendig/hilfreich?)		
(mehrsprachige) Beschilderung, zum Sachbearbeiter bzw. zum Sachgebiet		
Piktogramme, Farbleitsysteme		
Art der Türbeschilderung (Name, Sachgebiet, Raumnummer, Kund:innenanliegen)		
Hilfestellungen zur Orientierung		
Behinderungen und Widersprüche in der Orientierung		
Sonstiges		

### Prozesse und Abläufe:

#### Wie gut finden Sie sich ohne Wissen über interne Prozesse als Kund:in in der ABH zurecht?

(möglicher Rahmen: eigene Begehung aus Termin- und Laufkund:innensicht ohne Vorwissen, Beobachtung der „Gehwege“ von Kund:innen mit verschiedenen Anliegen)

	Beobachtungen / Beispiele	Beobachtungen / Beispiele
Zentrale Erstinformation vorhanden?		
Klarheit über Ansprechpartner bei verschiedenen Anliegen		
Klarheit bei Regelung der Vorsprache (direkt zum Sachbearbeiter vs. Lenkung über Servicepoint)		
Sonstiges		

## Qualität der Beratung:

### Wie erleben Sie die Mitarbeitenden im Kund:innenkontakt?

(Möglicher Rahmen: Beiwohnen bei echten Kund:innengesprächen, Kund:innenfeedbacks direkt nach einem Gespräch)

Bereich: Mitarbeitende:		
	Beobachtungen / Beispiele	Beobachtungen / Beispiele
Schaffung einer Beratungssituation (im Büro vs. vor der Tür, stehend, sitzend)		
Freundlichkeit		
Hilfsbereitschaft		
Pragmatismus		
Lösungsorientierung		
Deeskalationsfähigkeit		
Amtsautorität		
Mehrsprachigkeit		
Klarheit in der Kommunikation		
Interkulturelle Kommunikationskompetenz		
Geduld		
Nonverbale Kommunikationssignale		
Kenntnis über Akteure und Angebote im Umfeld der ABH		
Sonstiges		

## 3. Gliederungs-Vorlage

### 1. Einleitung und Vorgehen

Wenn Sie eine Analyse der Kund:innensteuerung in Ihrer Ausländerbehörde durchführen möchten, hilft Ihnen diese Gliederungs-Vorlage dabei die Ergebnisse der Analyse strukturiert in einem Gutachten festzuhalten. Beschreiben Sie zunächst das (1) Vorgehen der Analyse bevor auf (2) die spezifische Ausgangslage der jeweiligen Ausländerbehörde eingegangen wird. Danach werden (3) die Elemente der Kund:innensteuerung analysiert. Dazu wird in den Unterkapiteln kurz auf die Relevanz und Bedeutung der einzelnen Elemente eingegangen: Internetauftritt, Terminsystem, Kund:innenleitsystem und die Beratungssituation. Anschließend werden die einzelnen vorgefundenen Elemente des Kund:innensteuerungssystems beschrieben. Im letzten Schritt werden Weiterempfehlungen zur Weiterentwicklung jedes einzelnen Elementes gegeben und ggf. Beispiele aus der Praxis angeführt.

#### Gliederung eines Kurzgutachtens:

1. Einleitung und Vorgehen
2. Ausgangslage:
3. Kund:innensteuerungssystem Ausländerbehörde XY
  - 3.1. Internetauftritt
    - 3.1.1. Relevanz des Internetauftrittes
    - 3.1.2. Analyse des Internetauftrittes
  - 3.2. Terminsystem
    - 3.2.1. Relevanz eines Terminsystems
    - 3.2.2. Analyse des Terminsystems
  - 3.3. Kund:innenleitsystem
    - 3.3.1. Relevanz eines Kund:innenleitsystems
    - 3.3.2. Analyse des Kund:innenleitsystems
  - 3.4. Beratungssituation
    - 3.4.1. Relevanz der Beratungs- und Dienstleistungssituation
    - 3.4.2. Analyse der Beratungs- und Dienstleistungssituation

#### Beachten Sie bei der Durchführung der Analyse folgende Aspekte:

- ✓ Identifikation von funktional wichtigen Elementen der Kund:innensteuerung
- ✓ Identifikation von beizubehaltenden Elementen des aktuellen Systems
- ✓ Identifikation von Optimierungspotenzialen zur Verbesserung der Außenwirkung der Behörde
- ✓ Handlungsempfehlungen zu Optimierungspotenzialen

#### Für die Erhebung können Sie auf diese Methoden zurückgreifen:

- ✓ Telefonische Interview Gespräche mit den Führungskräften.
- ✓ Workshop mit den Mitarbeitenden
- ✓ Begehung der Behörde
- ✓ Teilnehmende Beobachtung
- ✓ Homepageanalyse
- ✓ Dokumenten-Analyse

### 2. Ausgangslage

#### Für die Erhebung können Sie auf diese Methoden zurückgreifen:

- ✓ Wie ist die Organisationsstruktur der Behörde, welche Teams und Bereiche gibt es in ihr?
- ✓ Über wie viele Mitarbeitende verfügt die Behörde?
- ✓ Wo sind die Räumlichkeiten angesiedelt und wie sind diese für Kund:innen erreichbar?
- ✓ Welche Möglichkeiten für persönliche Sprechzeiten (mit und ohne Termin) sind vorhanden?
- ✓ Was für ein Terminsystem verwendet die Behörde?

## 3. Kund:innensteuerungssystem Ausländerbehörde XY

### 3.1 Internetauftritt

#### 3.1.1 Relevanz des Internetauftrittes

Durch die Schaffung von mehr Transparenz und Verständlichkeit im Internetauftritt Ihrer Ausländerbehörde kann eine übersichtliche Dienstleistungsplattform eingerichtet werden, die Kund:innen einen deutlich schnelleren Informationsgewinn ermöglicht. Kund:innen haben so die Möglichkeit, sich vorab online zu informieren und notwendige Dokumente und Formulare vorzubereiten.

Ein verständlicher Internetauftritt reduziert den Arbeitsaufwand, der durch spontane Vorsprachen und Telefonate entsteht, und kann somit auch die Arbeitsbelastung reduzieren. Es ermöglicht eine verbesserte Steuerung von Kund:innen und stärkt gleichzeitig die Dienstleistungsorientierung.

#### 3.1.2 Analyse des Internetauftrittes

Die Analyse des Internetauftrittes folgt der übergeordneten Frage: Inwiefern trägt die Homepage zu einer besseren Kund:innensteuerung im Sinne der genannten Ziele bei? Die folgenden Unterasspekte untersuchen diesen Beitrag aus Sicht von externen Besuchern der Homepage.

#### Auffindbarkeit Ihrer Homepage in der Suchmaschine Google

Prüfen Sie die Auffindbarkeit der Homepage. Nutzen Sie folgende Fragen, um zu untersuchen, ob Kund:innen die Homepage über gängige Suchwege gut finden können:

✓ Ist die Homepage über die Eingabe gängiger Begriffe in der Suchmaschine Google zu finden?

Etwa: Ausländerbehörde Stadt X/Kreis X, Asyl Stadt X/Kreis X, Zuwanderung Stadt X/Kreis X. Taucht die Homepage der ABH an erster Stelle auf?

✓ Ist die Homepage durch Eingabe einschlägiger englischsprachiger Begriffe zu finden?

Etwa: Immigration Office Stadt X/Kreis X, Foreigner Office Stadt X/Kreis X, Refugees Stadt X/Kreis X

Für die Erhebung können Sie auf diese Methoden zurückgreifen:

#### Navigation über die Hauptwebsite Ihrer Stadt oder Ihres Kreises:

Überprüfen Sie die Navigation über die Website Ihrer Stadt oder Ihres Kreises:

✓ Wo ist Ihre Homepage auf der Website des Kreises/ der Stadt angesiedelt?

✓ Wie viele Klicks werden benötigt, um von der Stadtseite der Stadt/Kreis Website zur Startseite der ZBH zu gelangen?

✓ Gibt es auf der Website eine Suchfunktion und findet man die ABH, wenn nach einschlägigen Begriffen gesucht wird? (Ausländer, Asyl, Aufenthalt, Einbürgerung)

✓ Sind die weiterführenden Links eindeutig gekennzeichnet? Etwa durch blaue Hervorhebung oder Piktogramme?

✓ Können Informationen und Formulare auch in einfacher Sprache abgerufen werden?

#### Informationsgewinn und grafische Gestaltung:

✓ Welche weiteren Informationen erhalte ich auf der Homepage der Stadt oder des Kreises?

✓ Welche Informationen erhalte ich als erstes auf der jetzigen Internetseite des Internetauftrittes der Ausländerbehörde?

- ✓ Wie schnell gelange ich zu den Informationen (wieviel Klicks)?
- ✓ Inwiefern wird anschlussfähige Sprache auf Ihrer Internetseite verwendet?
  - Kann man die Website auf Englisch und andere Sprachen übersetzen?
  - Sind die deutschen Texte in einfacher zielgruppengerechter Sprache verfasst?
- ✓ Inwiefern unterstützen Formgestaltung und Design die Orientierung auf der Website?
  - Werden grafische Elemente (Piktogramme, Grafiken, Bilder) zur Unterstützung von Textinformationen genutzt?
  - Kann eine Person, die nicht gut lesen kann, erkennen, worum es hier geht?
  - Sind Weblinks / Verlinkungen blau unterlegt oder anders gekennzeichnet?

Ziehen Sie abschließend ein Fazit und geben Sie Empfehlungen für einen kund:innengerechten Internetauftritt.

### Aus der Praxis: Klartext-Regeln

Klartext-Regeln umsetzen	
<b>Satzlänge</b>	<p><b>Jeder Satz nicht mehr als 20 Wörter!</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ überflüssige (Füllwörter) streichen: natürlich, also, eben, quasi</li> <li>✓ Komma wird Punkt</li> <li>✓ Nacheinander statt Ineinander</li> <li>✓ Aufzählungen nutzen</li> <li>✓ Rechtsverweise separieren</li> </ul>
<b>Wortlänge</b>	<p><b>Jedes Wort nicht mehr als 18 Buchstaben*!</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bindestrich verwenden: Umsatzsteuer-Tabelle</li> <li>✓ Substantiv in Verb umwandeln: Inanspruchnahme → beanspruchen</li> <li>✓ Zusammengesetzte Substantive auflösen (wenn sinnvoll): Einbürgerungsantrag → Antrag auf Einbürgerung</li> </ul> <p>* Ausnahme: Fachbegriffe (z. B. Asylbewerberleistungsgesetz, Geschwisterbeitragsreduzierung)</p>
<b>Gender</b>	<p><b>Gendergerechte Sprache</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Direkte Anrede verwenden: steht den Benutzern [...] → steht Ihnen [...]</li> <li>✓ Geschlechtsneutrale Begriffe verwenden: Amtsleiter/in → Amtsleitung; Lehrer/in → Lehrkräfte, o.Ä.</li> </ul>
<b>Begriffseinheitlichkeit</b>	<p><b>Gleiche Bezeichnung für gleichen Sachverhalt</b></p> <p>Synonyme erkennen und vermeiden (lieber einheitlich denselben Begriff nutzen)</p> <p>Schlüsselbegriffe festlegen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Begriffsglossar erstellen</li> <li>✓ Fachbegriffe beibehalten</li> </ul>
<b>Passiv vermeiden</b>	<p><b>Aktivsätze bilden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Subjekt/Akteur:in suchen:           <ul style="list-style-type: none"> <li>■ falls handelnde Person nicht benannt werden können, kann das Passiv durch unpersönliche Pronomen wie man, es, jemand umschrieben werden</li> </ul> </li> <li>✓ Im Notfall Passiversatzformen verwenden:           <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bekommen/Erhalten/Kriegen + Inf.: z. B. „Der Bürger bekommt das Einbürgerungsverfahren erklärt.“</li> <li>■ Sich lassen + Inf.: „Das Dokument lässt sich gut lesen.“</li> <li>■ Sein + Adjektivendungen auf-bar oder-lieh: „Die Schrift ist gut leserlich.“</li> </ul> </li> </ul>

## 3.2 Terminvereinbarung

### 3.2.1 Relevanz eines Terminsystems

Terminsysteme haben sowohl in der Außen- als auch in der Innenwirkung der Behörden einen großen Einfluss. Diese beschreiben die Regelung sowie das Verfahren (offene Verfahren, Terminvergabe) des Zugangs von Kund:innen zu Dienstleistungen (z. B. Beratung, Ausgabe, Beantragungen) vor Ort. Aus der Erfahrung mit anderen Behörden lassen sich folgende Auswirkungen des jeweiligen Terminvergabe-System auf folgende Punkte feststellen: Wartezeiten für die Kund:innen, darauf aufbauend Grundstimmung sowohl bei Kund:innen (durch die wahrgenommene Service-Ausführung), Planbarkeit der Planung der Abläufe sowie der Belastungslevel der Mitarbeitenden, Strukturierung von Beratungs- und Bearbeitungssituationen durch die Zuteilung von Personal und Zeit sowie der Gesamteindruck der Behörde nach außen.

### 3.3.2 Analyse des Terminsystems

**Stellen Sie sich folgende Fragen bei der Analyse des Terminsystems:**

- ✓ Wie wird durch das gegenwärtige Terminsystem der Kund:innenfluss gesteuert?
- ✓ Können Kund:innen ohne Termin vorsprechen?
- ✓ Wie funktioniert die Terminvergabe?
- ✓ Gibt es einen Service-Point?
- ✓ Wie sind die Warteräumlichkeiten gestaltet? Wie lange warten Kund:innen in der Regel?
- ✓ Was wünschen sich Mitarbeitende zukünftig vom Terminsystem?

Ziehen Sie abschließend ein Fazit und geben Sie Empfehlungen für ein effizienteres Terminsystem.

## 3.3 Kund:innenleitsystem

### 3.3.1 Relevanz eines Kund:innenleitsystems

Ein Kund:innenleitsystem hat vor Ort die Funktion, Kund:innen vom Betreten der Behörde bis hin zur Beratungssituation zu leiten. Hierbei sind alle Elemente zur eigenständigen Orientierung der Kundschaft wichtig. Ein durchdachtes Kund:innenleitsystem in Verbindung mit einem Terminsystem hilft, die Orientierung der Kund:innen vor Ort zu verbessern und Übersichtlichkeit zu schaffen. Dies kann sich deutlich auf die positive Grundstimmung bei den Kund:innen auswirken und ist außerdem ein wichtiger Faktor für die Außenwirkung der Behörde.

### 3.3.2 Analyse des Kund:innenleitsystems

**Für die Analyse des Kund:innenleitsystems können Sie sich folgende Fragen stellen:**

- ✓ Gibt es Orientierungselemente (Hinweise, Schilder) zum Leiten der Kund:innen? In welchen Sprachen?
- ✓ Gibt es Besucherparkplätze und wie nah sind sie an den Räumlichkeiten?
- ✓ Gibt es eine Visualisierung über die Räumlichkeiten, an derer die Kund:innen sich orientieren können?
- ✓ Wie finden sich Kund:innen in der Behörde zurecht? Wo kommt bei Ihnen Verwirrung auf?

Ziehen Sie ein Fazit und geben Sie Empfehlungen für eine Verbesserung des Kund:innenleitsystems.

## 3.4 Beratungssituation

### 3.4.1 Relevanz Beratung und Dienstleistung

Beratungssituationen stellen vor allem die direkte Dienstleistung am Kund:innen dar. Dies können Maßnahmen wie Annahme des Anliegens, Bearbeitung des Anliegens sein.

### 3.4.2 Analyse Beratungs- und Dienstleistungssituation

**Stellen Sie sich für die Analyse der Beratungs- und Dienstleistungssituation folgende Fragen:**

- ✓ Gibt es Spannungen zwischen den Kund:innen und den Mitarbeitenden?
- ✓ Von was für Situationen berichten die Mitarbeitenden?
- ✓ Gibt es ein Angebot allgemeine Anliegen durch ein Anfrage-Formular auf der Homepage zu äußern?  
In welchen Sprachen?
- ✓ In welchem Räumlichkeiten finden die Beratungen statt?
- ✓ Treten häufig Sprach- und Verständigungsprobleme mit der Kundschaft auf?
- ✓ Sind selbstbedienbare Geräte vorhanden?

Ziehen Sie abschließend ein Fazit und geben Sie Empfehlungen für einen sensiblen Umgang mit den Anliegen der Kund:innen in der Beratungssituation.



## 5.11 Best Practice - Erfolgsfaktoren in der Vernetzung und Zusammenarbeit mit externen Akteuren

### Zielsetzung

#### An wen richtet sich das Werkzeug?

- ABH-Leitung und Teamleitungen

#### Wo setzt das Werkzeug an? Wer oder was soll damit erreicht werden?

Im Zuge einer umfassenden Befragung von Kooperations- und Kooperationspartner:innen einer Ausländerbehörde sind Erfolgsfaktoren in der Zusammenarbeit analysiert worden, die im Sinne von Best Practices auch weiteren Ausländerbehörden beim Aufbau eines gut funktionierenden Netzwerkes bzw. bei der Zusammenarbeit mit externen Akteuren helfen können. Durch eine gute Zusammenarbeit wird damit sowohl Integrationsförderung für Kund:innen angestrebt, als auch das Außenbild der ABH im Netzwerk positiv beeinflusst.

#### Was bietet das Werkzeug?

Eine prägnante Zusammenstellung der wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Kooperation mit externen Akteuren.

#### In welchem Kontext kann das Werkzeug eingesetzt werden?

### Kurzbeschreibung

Im Kontext der Anbahnung bzw. der Intensivierung der eigenen Netzwerkarbeit bzw. Zusammenarbeit mit externen Akteuren im Rahmen von KIM und darüber hinaus. Ebenfalls können die Erfolgsfaktoren als relevant im Kontext der Optimierung der eigenen Außendarstellung betrachtet werden.

- An möglichst viele und vielfältige Akteure in der Stadt denken
- Bei Akteuren konkret über den gewünschten Grad der Vernetzung erkundigen
- Ergebnisoffen in den Austausch reingehen

### Tipps zur Umsetzung

1. Erfolgsfaktoren in der Zusammenarbeit und Kooperation mit externen Akteuren

# 1. Erfolgsfaktoren in der Zusammenarbeit und Kooperation mit externen Akteuren

## 1. Direkte Zusammenarbeit und Kooperation

Erfolgsfaktor	Auswirkungen	Umsetzung
<b>Direkte Ansprechpersonen benennen und als „Expert:innen“ für bestimmte Zielgruppen weiterentwickeln</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schnelle Antworten und vereinfachte Weitergabe von präzisen Informationen, insbesondere wenn es um Fristen und dringende Angelegenheiten geht</li> <li>■ Gelingendes Wissensmanagement für „beide Seiten“ – insbesondere hilfreich bei besonderen Zielgruppen (bspw. Wissenschaftler:innen, Studierende, Sportler:innen,...)</li> <li>■ Möglichkeit des Aufbaus von persönlichem Kontakt und einer vertrauensvollen Beziehung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Personen werden als direkte Ansprechpersonen für Kooperationspartner:innen bestimmt, sie übernehmen einen Großteil der Kommunikation mit dem Kooperationspartner:innen, können auch auf „kurzem Weg“ angesprochen werden und bauen Zielgruppenspezifisches Wissen auf.</li> <li>■ Die Zusammenarbeit mit dem externen Kooperationspartner:innen kann noch effizienter gestaltet werden, wenn auch dieser grundlegende Informationen zu „welche Dokumente braucht meine Zielgruppe“, „wie soll ich diese aufbereiten“ u.ä. erhält und dadurch Informationen gebündelt und gut nutzbar sammeln und weitergeben kann.</li> <li>■ Schnelle Aufklärung und Informieren über veränderte Regelungen und Bedingungen</li> </ul>
<b>Herstellen von Transparenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Durch Ehrlichkeit in der Kommunikation bezüglich Ermessensspielräumen und Entscheidungskriterien wird das Vertrauen gestärkt und mit Vorurteilen und Fehlinformationen aufgeräumt</li> </ul>	<p><b>1. Informationsveranstaltungen für Kooperationspartner:innen</b> Organisation eines gemeinsamen Treffens mit einem Kooperationspartner:innen zur einmaligen, gezielten und niedrigrschwelliger Aufklärung über: Ermessensspielräume, rechtliche Voraussetzungen (dort wo möglich), Grundhaltung und Grenzen der Fallbearbeitung sowie Graubereiche</p> <p><b>2. Hospitationen</b> Kooperationspartner:innen die Möglichkeit anbieten in der ABH zu hospitieren, die Arbeit der Sachbearbeitenden kennenzulernen und Fragen stellen zu dürfen. Im Gegenzug kann es bei engen Kooperationspartnern hilfreich sein gegenseitig zu hospitieren</p>

## 2. Aufbau von Netzwerken

Erfolgsfaktor	Auswirkungen	Umsetzung
<b>Verankerung als Führungsthema, bei gleichzeitigem Rückspielen von Informationen an Sachbearbeitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ausdruck von Wertschätzung und Wichtigkeit des Themas durch klares Annehmen von Netzwerkaufgaben als Führungsthema</li> <li>■ Durch das Rückspielen von Informationen ins Gesamtteam und Einbezug einzelner Teamleitungen bzw. Sachbearbeitende in Netzwerkrunden, wird die Wichtigkeit des Themas auch im Team verdeutlicht</li> <li>■ Zusätzlich werden Informationen zu Aktivitäten von Netzwerkpartner:innen (beispielsweise über: Was macht eigentlich das KI?) im Team verbreitet und dadurch Verweisberatung und Kund:inneninformation und direkte Zusammenarbeit auf unteren Ebenen ermöglicht</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Bespielen von Netzwerkveranstaltungen</b> durch Führungspersonen</li> <li><b>2. Proaktives Zugehen auf Netzwerkpartner:innen</b> durch Führungspersonen</li> <li><b>3. Regelmäßiges Zurückspielen von Informationen</b> aus Netzwerkrunden innerhalb von Team-Meetings (als eigener Punkt auf der Agenda) oder in Form von Informationsveranstaltungen mit dem Gesamtteam</li> </ol>
<b>Regelmäßig stattfindende Austauschformate (im Gegensatz zu anlassbezogenem Austausch)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Durch regelmäßig stattfindende Austauschformate mit Kooperationspartner:innen (bspw. einmal im Quartal) können gemeinsame Anliegen regelmäßig diskutiert, aktuelle Thematiken aufgegriffen und ein regelmäßiger Perspektivenaustausch gefördert werden</li> <li>■ Durch die Festlegung eines regelmäßigen Termine (bspw. jeden ersten Montag im Quartal) wird der Austausch nicht aus dem Blick verloren und auch in Zeiten von großer Arbeitsbelastung nicht vernachlässigt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Proaktives Zugehen auf den Kooperationspartner:innen und Anbieten eines regelmäßigen Austauschforums</li> <li>■ Abstimmungen über den notwendigen Rhythmus des gemeinsamen Austausches (1 x pro Halbjahr, 1 x pro Quartal,...)</li> <li>■ Verständigung über Themen des gemeinsamen Austausches (Gestaltung als Fallkonferenz, gegenseitiges Geben von Updates, Zuspätspielen von Fragen im Vorfeld und Beantwortung innerhalb des Austausches,...)</li> <li>■ Festlegen einer gemeinsamen Agenda und Einigung auf Ort des Austausches</li> </ul>

## 3. Weitergabe von Informationen an Kund:innen

Erfolgsfaktor	Auswirkungen	Umsetzung
<b>Umfassende und mehrsprachige Informationsmöglichkeiten auf der Website</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kund:innen und Kooperationspartner:innen finden Informationen einfach auf der Website – weniger Anrufe aufgrund von Fragen, bessere Vorbereitung für vor-Ort-Termine</li> <li>■ Erleichterungen und Zeitersparnis für Sachbearbeitende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mehrsprachige Gestaltung der Homepage</li> <li>■ Übersichtliche Gliederung durch Reiter, beispielsweise anhand von Zielgruppen oder Anliegen</li> <li>■ Bereitstellung von Checklisten und Dokumenten auf der Website</li> <li>■ FAQs zu den meist gestellten Fragen in verschiedenen Sprachen anbieten und auf der Startseite darauf verweisen</li> <li>■ Detaillierte Informationen zur Homepagegestaltung finden Sie im Tool Kundensteuerung</li> </ul>

Erfolgsfaktor	Auswirkungen	Umsetzung
<p><b>Bereitstellen von Informationsmaterialien für Kund:innen und Kooperationspartner:innen (zur Weiterverbreitung)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Durch niedrigschwellige, mehrsprachige Informationsmaterialien wie Flyer oder Checklisten (bspw. zu Erklärung von Aufenthaltstiteln, Checklisten zur Mitnahme von Dokumenten,...) erhalten Kund:innen notwendige Informationen und müssen für diese nicht bei der ABH anrufen bzw. vorbeikommen</li> <li>■ Durch Weitergabe der Informationsmaterialien an Kooperationspartner:innen, können diese die Informationen gezielt an ihre Zielgruppen weiterleiten und dadurch die Arbeit der ABH unterstützen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identifizierung von zentralen Themen für verschiedene Zielgruppen (bspw. Erklärung von Aufenthaltstiteln, Checklisten zur Mitnahme von Dokumenten, ...)</li> <li>■ Entwicklung von niedrigschwelligen Materialien (Flyer, Checklisten, ...), Übersetzung dieser in verschiedene Sprachen oder Nutzung von einfacher Sprache</li> <li>■ Ausgeben an Kund:innen und Weitergabe an Kooperationspartner:innen zum Weiterverteilen</li> </ul>
<p><b>Informationsveranstaltungen (mehrsprachig) für bestimmte Zielgruppen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ In regelmäßig stattfindenden Informationsveranstaltungen können für Zielgruppen notwendige Informationen zu Themen wie Aufenthaltstitel, Voraussetzungen, Dokumente usw. vermittelt und Fragen beantwortet werden</li> <li>■ Die Personen der Zielgruppen müssen nicht einzeln in der ABH anrufen, um diese Informationen zu bekommen. Auch Fragen können einmal zentral beantwortet werden.</li> <li>■ Dadurch Entlastung der Sachbearbeitenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identifizierung von Zielgruppen, bei denen sich eine Informationsveranstaltung anbietet (bspw. ausländische Wissenschaftler:innen, ausländische Studierende, ...)</li> <li>■ Niedrigschwellige Aufbereitung der wichtigsten Informationen.</li> <li>■ Erstellung einer Präsentation oder eines Handouts und idealerweise Übersetzung dieses</li> <li>■ Absprache mit Kooperationspartner:innen zu Zeit, Ort und Bewerbung der Veranstaltung</li> <li>■ Umsetzung und Speichern der Präsentation für das nächste Mal</li> </ul>
<p><b>Kommunale Homepages in einfacher Sprache gestalten</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einfachere „Navigation“</li> <li>■ Personen der Zielgruppe müssen sich nicht mehr einzeln an ABH wenden, um sich bei Verständnisschwierigkeiten zu erkundigen</li> <li>■ Entlastung der Sachbearbeitenden</li> <li>■ Zielgruppe gewinnt an Autonomie, was positives Gefühl hinterlässt, wodurch die Identifikation mit Deutschland leichter fällt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Auf der Informationsseite findet sich eine Einführung zur einfachen Sprache sowie eine Auflistung aller Service-Leistungen, die es in einfacher Sprache beschrieben sind</li> <li>■ Hierbei werden von Seiten der ABH auch ausgewählte Dienstleistungen und Formulare in einfacher Sprache angeboten</li> <li>■ Die Sprache wird erleichtert durch: fett gedruckte Wörter, größere Schrift sowie vereinzelt Bilder zur Visualisierung</li> <li>■ Weitere Tipps zur Umsetzung einfacher Sprache:  <a href="http://www.leichte-sprache.org/wp-content/uploads/2017/11/Regeln_Leichte_Sprache.pdf">www.leichte-sprache.org/wp-content/uploads/2017/11/Regeln_Leichte_Sprache.pdf</a> </li> </ul> 

## Kontakt und Impressum

### Standort Düsseldorf

Cantadorstraße 3  
40211 Düsseldorf  
T +49 (0)211/513 69 73-0  
F +49 (0)211/513 69 73-39

### Standort Düsseldorf

Dresdener Straße 15  
10999 Berlin  
T +49 (0) 30/555 73 58 75  
F +49(0) 211/513 69 73-39

### Ansprechpersonen

Ole Ringmann  
Jens Maaßen (Projektleitung)

### Gestaltung

MONKIMIA Graphic Design

### Druck

WIRmachenDRUCK GmbH

Wir bedanken uns herzlichst bei den kommunalen Ausländerbehörden für die gewinnbringende Zusammenarbeit im Rahmen des Projektes, welche die Basis für die Entstehung der enthaltenen Tools bildete.

