



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement des Innern EDI  
Generalsekretariat EDI  
**Fachstelle für Rassismusbekämpfung**

Bern, Mai 2017

# **Die Öffnung der Institutionen**

## **Leitfaden für die Praxis**

**Aktuelle Fragestellungen und praktische Erfahrungen im Kontext der Umsetzung der Kantonalen Integrationsprogramme (KIP)**

**Fachstelle für Rassismusbekämpfung (FRB)**

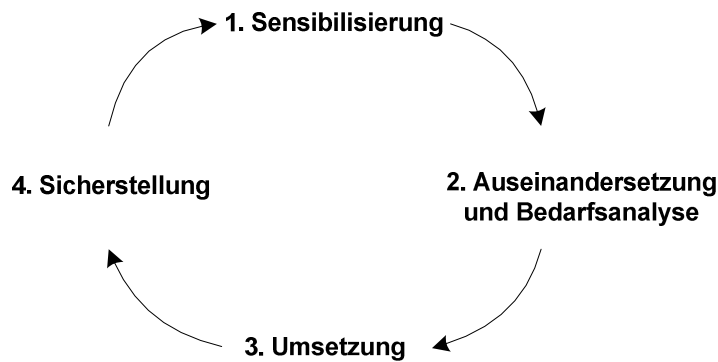
# 1 Übersicht

## **Begriffsdefinition**

Unter Öffnung der Institutionen ist ein Prozess gemeint, in dessen Rahmen sichergestellt wird, dass alle gleichwertigen Zugang zu den (Dienst-)Leistungen erhalten. Eine offene Institution gewährt diesen Zugang unabhängig von Geschlecht, nationaler und kultureller Herkunft, Ethnie, sexueller Orientierung, sozioökonomischem Status, Sprache, Alter, Behinderung und Lebensentwurf.

## **Das 4-Schritte-Modell**

Die Öffnung der Institutionen ist ein kontinuierlicher Prozess und lässt sich am besten mit dem Modell eines Kreislaufes darstellen:



Die Öffnung der Institutionen erfolgt idealtypisch in vier Schritten:

### **1. Sensibilisierung**

Mitarbeitende auf allen Stufen der Institution sind sich bewusst, dass sie gemeinsam eine (Dienst-)Leistung erbringen, die allen Menschen offensteht.

### **2. Auseinandersetzung und Bedarfsanalyse**

Mitarbeitende auf allen Stufen der Institution benennen, welche Mittel in Form von Wissen, Arbeitsabläufen und -instrumenten etc. sowie welcher Rahmenbedingungen sie bedürfen, um den Zugang zu den Dienstleistungen offen zu gestalten.

### **3. Umsetzung**

Gemäss dem aufgedeckten Bedarf werden Mittel und Rahmenbedingungen geschaffen und von den Mitarbeitenden auf allen Stufen der Institution genutzt. Das ermöglicht das Funktionieren als offene Institution.

### **4. Sicherstellung**

Die Institution ist langfristig „offen“, die Mitarbeitenden auf allen Stufen sind stolz darauf, dass sie allen Menschen Zugang zu ihren (Dienst-)Leistungen gewähren und keine Diskriminierung tolerieren.

Dieser Leitfaden gibt basierend auf dem 4-Schritte-Modell einen Überblick über die Schlüsselaspekte des Öffnungsprozesses und zeigt, wie der Prozess im Rahmen der aktuellen Umsetzung der Kantonalen Integrationsprogramme gefördert wird.

## 2 Die Ausgangslage: Öffentlich-rechtlicher Auftrag

Der offene und diskriminierungsfreie Zugang zu Dienstleistungen ist Grundbestandteil des gesetzlichen Auftrages, den die öffentliche Verwaltung ausführt: Dienstleistungen müssen per Gesetz allen in der Schweiz lebenden Menschen in gleicher Qualität offen stehen („service public“). Die in der Schweiz lebenden Menschen sind in Bezug auf Geschlecht, nationaler und kultureller Herkunft, sexueller Orientierung, sozioökonomischem Status, Sprache, Alter, Behinderung und Lebensentwurf (etc.) verschieden.

Die öffentliche Verwaltung hat den Auftrag, einer vielfältigen Kundschaft Dienstleistungen zugänglich zu machen. Mitarbeitende orientieren sich an den individuellen Voraussetzungen von einzelnen Klientinnen und Klienten, schaffen einen einfachen und unbürokratischen Zugang zu Dienstleistungen und bestärken bei Bedarf Ratsuchende darin, ihren Anliegen selbständig nachzugehen. Im Fokus steht dabei nicht nur die Zugänglichkeit zu staatlichen Institutionen, sondern ebenso der Ansatz, staatliche Institutionen zu befähigen, die gegebene gesellschaftliche Vielfalt adäquat zu berücksichtigen. Der Öffnungsprozess hilft die Potenziale, die sich durch die Vielfalt in einer Gesellschaft ergeben, fair und gewinnbringend zu nutzen, und mit Herausforderungen lösungsorientiert umzugehen.

Die Kantonalen Integrationsprogramme (KIP) fördern den Umgang mit gesellschaftlicher Vielfalt und den Diskriminierungsschutz und leisten damit einen Beitrag zum offenen, diskriminierungsfreien Funktionieren der öffentlichen Verwaltung.

## 3 Der Öffnungsprozess im 4-Schritte-Modell

Die Öffnung der Institutionen lässt sich im 4-Schritte-Modell erfassen. Dieses Modell hat eine theoretische wie praktische Funktion: Es erklärt die Schlüsselaspekte des Öffnungsprozesses und dient als Arbeitsinstrument für die Förderung der Öffnung einer Institution.

### 3.1 Leitfragen und Massnahmen in den vier Schritten

Mit jedem Schritt stellen sich spezifische Herausforderungen, wie die Öffnung der Institution gefördert werden kann. Diese Fragen lassen sich mithilfe von verschiedenen Massnahmen beantworten.

#### **Individuelle und strukturelle Ebene**

Das Zusammenspiel zwischen den Mitarbeitenden und der Gesamteinstitution ist in allen vier Schritten von zentraler Bedeutung. Die Öffnung der Institution erfolgt stets sowohl auf der individuellen Ebene (Denken und Handeln der Mitarbeitenden) als auch auf der strukturellen Ebene (Strategie, Prozesse, Ressourcen, Kultur, Rahmenbedingungen). Eine wirksame Öffnung der Institutionen umfasst Individuum und Struktur; beide Ebenen sind stets mitzudenken.

#### **Leitfragen und Massnahmen**

Herausforderungen und wichtige Massnahmen für jeden Schritt im Öffnungsprozess sind in der folgenden Tabelle für die individuelle und strukturelle Ebene zusammengefasst.

<b>Schritt 1: Sensibilisierung</b>		
	<b>Leitfragen</b>	<b>Massnahmen</b>
<b>Individuum</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie definieren Mitarbeitende den „service public“? Sind sich die Mitarbeitenden bewusst, dass sie eine Dienstleistung erbringen, die allen Menschen offen steht?</li> <li>▪ Woran merken Mitarbeitende, dass nicht alle eine Dienstleistung in Anspruch nehmen (z.B. bestimmte Gruppen, die nicht am Schalter erscheinen)? Wie reagieren sie in solchen Fällen?</li> <li>▪ Wo erfahren Mitarbeitende selbst Ausgrenzung? Wie? In welcher Situation?</li> </ul>	Thematisierung des „service public“ und Information in: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ formellen und informellen Gesprächen, Sitzungen, Beratungen, Diskussionen</li> <li>▪ Vorträgen</li> <li>▪ Broschüren, Internetseite, Publikationen,</li> <li>▪ Filmen, Theater, Ausstellungen,</li> <li>▪ Kampagnen</li> </ul>
<b>Struktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inwiefern und wie werden Themen von Vielfalt und/oder Diskriminierung in der Institution thematisiert?</li> <li>▪ Inwiefern und wie wird diese Auseinandersetzung von den Führungspersonen gefördert?</li> <li>▪ Welchen Gewinn bringt die Öffnung für die Institution (inkl. Mitarbeitende) und ihre Klientel?</li> </ul>	Thematisierung des „service public“ und Information in: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitarbeitergesprächen, Kadertagen, Einführung der neuen Mitarbeitenden, Teamevents</li> <li>▪ Richtlinien, Charta, Personalunterlagen</li> </ul>

<b>Schritt 2: Auseinandersetzung und Bedarfsanalyse</b>		
	<b>Leitfragen</b>	<b>Massnahmen</b>
<b>Individuum</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wo haben die Mitarbeitenden aufgrund der gesellschaftlichen Vielfalt Schwierigkeiten in ihrer alltäglichen Arbeit? Wo bestehen Konfliktfelder mit ihren Kundinnen und Kunden? Wo sehen sie Lösungsmöglichkeiten?</li> <li>▪ Inwiefern und wie werden die Mitarbeitenden befähigt, in ihren Handlungsabläufen den offenen Zugang zur öffentlichen Verwaltung zu garantieren?</li> <li>▪ Wie sehen Mitarbeitende die Vielfalt der Gesellschaft in ihrem Arbeitsalltag gespiegelt? Was stört sie daran? Wie nutzen sie diese?</li> <li>▪ Bestehen aus der Sicht der Mitarbeitenden potenzielle Diskriminierungsfallen in den Arbeitsabläufen?</li> </ul>	Bedarfsanalyse im Rahmen von: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbeitsgruppen, Netzwerktreffen</li> <li>▪ Workshops, Runden Tischen, Konferenzen</li> <li>▪ Befragungen, Evaluationen</li> </ul>
<b>Struktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Rahmenbedingungen fördern das offene und diskriminierungsfreie Funktionieren in allen Bereichen und auf allen Stufen der Institution?</li> <li>▪ Wie und inwiefern ermöglichen oder hindern die in- und externen Abläufe den offenen Zugang zu (Dienst-) Leistungen der öffentlichen Verwaltung?</li> <li>▪ Welche Mittel stellt die Institution den Mitarbeitenden zur Verfügung, um diskriminierendes Handeln zu erkennen und zu ändern?</li> <li>▪ Wie wird die Zielgruppe erreicht? Inwiefern kann statistisch das gesamte Spektrum der Zielgruppe erreicht werden?</li> <li>▪ Wo nehmen Menschen gewisse (Dienst-) Leistungen in Anspruch? Wo nicht?</li> </ul>	Organisationsanalysen

Schritt 3: Umsetzung		
	Leitfragen	Massnahmen
Individuum	<ul style="list-style-type: none"> <li>Welche Mittel in Form von Wissen, Kompetenzen, Arbeitsabläufen und -instrumenten sind notwendig, um mit den Herausforderungen umzugehen, die im Kontext der gesellschaftlichen Vielfalt bestehen?</li> <li>Wie können diese Mittel im Arbeitsalltag eingesetzt werden?</li> <li>Bestehen am Arbeitsplatz die Rahmenbedingungen, die den Einsatz dieser Mittel erlauben?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weiterbildung mit direkter Anwendung im Berufsalltag</li> <li>Konstanter Erfahrungsaustausch</li> <li>Mitgestaltungsmöglichkeit der Arbeitsabläufe.</li> <li>Mentoring, peer-groups</li> </ul>
Struktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wie können förderliche Rahmenbedingungen für ein offenes und diskriminierungsfreies Funktionieren in allen Bereichen und auf allen Stufen der Institution geschaffen werden?</li> <li>Wie wird der „service public“ in Strategien, Sitzungen, Gesprächen im Team thematisiert? Wie kann diese Thematisierung gefördert werden?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abklärung und Bereitstellung von Ressourcen (finanziell und personell)</li> <li>Anpassung von Strukturen und Prozessen, Strategie und Kultur</li> <li>Schaffung von Anlaufstellen und Sanktionsmechanismen</li> </ul>

Schritt 4: Sicherstellung		
	Leitfragen	Massnahmen
Individuum	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wie können Mitarbeitende im Umgang mit gesellschaftlicher Vielfalt und Diskriminierungsschutz kontinuierlich unterstützt werden?</li> <li>Mit welchem Wissen, Kompetenzen, Arbeitsabläufen und -instrumenten können die Mitarbeitenden nachhaltig einen offenen Zugang zu den von ihnen erbrachten Dienstleistungen sicherstellen?</li> <li>Wie können Verwaltungsroutinen die individuell unterschiedlichen Voraussetzungen der Bevölkerung berücksichtigen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weiterbildungskonzept mit aufeinander aufbauenden Modulen</li> <li>Plattformen für den Austausch und die Vernetzung</li> <li>Intervision, Supervision, <i>lessons learned</i></li> </ul>
Struktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wo stehen wir als Institution? Wie garantieren wir den „service public“?</li> <li>Wer kontrolliert wann und wie das Funktionieren als offene Institution und die Umsetzung von diesbezüglich beschlossenen Massnahmen?</li> <li>Wie tritt die Institution für eine wertschätzende Haltung gegenüber gesellschaftlicher Vielfalt ein?</li> <li>Wie lässt sich ein Handlungsbedarf frühzeitig erkennen und mit geeigneten Massnahmen angehen?</li> <li>Wer entscheidet über Massnahmen/Anpassungen? Wer setzt sie um?</li> <li>Welche Massnahmen sind erforderlich, damit auch neue Mitarbeitende sensibilisiert und geschult werden?</li> <li>Welche Verbindlichkeit wird geschaffen? Sind Sanktionsmechanismen vorhanden, um diskriminierende Handlungen anzugehen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verbindlichkeit der Massnahmen und ihrer Umsetzung</li> <li>Auswertung von Massnahmen und Wirkungsmessung</li> <li>Richtlinien, Merkblätter, Charta</li> <li>Institutionalisierung von Reflexionsgefässen wie Supervisionssitzungen, Erfahrungsaustausch, Fokusgruppen oder Fachtagungen</li> <li>Vernetzung und Austausch mit anderen Institutionen</li> </ul>

## 3.2 Die Anwendung des Modells

Das 4-Schritte-Modell bietet sich als Arbeitsinstrument für Verantwortliche an, die in einer Institution den Öffnungsprozess planen und umsetzen.

Bei der Anwendung des Modells sind immer wieder folgende Leitfragen zu stellen:

- In welchem Schritt befinden wir uns im Öffnungsprozess?
- Was ist das zentrale Ziel unserer Massnahmen:  
Sensibilisierung?  
Auseinandersetzung mit dem Thema der Öffnung der Institutionen und/oder Bedarfsanalyse?  
Umsetzung von Veränderungen?  
Sicherung des Funktionierens als offene Institution?
- Sind die Massnahmen, die wir als Institution planen und umsetzen, adäquat, erfolgsversprechend, zielführend?

### Eine Massnahme – verschiedene Zielsetzungen

Da es sich um einen kontinuierlichen Prozess handelt, kann dieselbe Massnahme in verschiedenen Schritten des Prozesses eingesetzt werden. Ein Weiterbildungsangebot z.B. kann unterschiedlichen Zielsetzungen dienen:

- |                                                           |                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Schritt 1    Sensibilisierung</b>                      | → Kurze eintägige Weiterbildung zur ersten Sensibilisierung und Thematisierung                                                                                |
| <b>Schritt 2    Auseinandersetzung und Bedarfsanalyse</b> | → Workshop zur Identifikation von Herausforderungen und Bedarfsabklärung                                                                                      |
| <b>Schritt 3    Umsetzung</b>                             | → Follow-up Workshop/ Netzwerk-Austausch mit direkter Anwendung im Berufsalltag, z.B. Fallbesprechung und Erarbeitung von Leitfaden und Arbeitsinstrumenten   |
| <b>Schritt 4    Sicherstellung</b>                        | → Vertiefender Workshop/Netzwerk-Austausch/Supervision zur kontinuierlichen Anwendung im Berufsalltag, Reflexion und Vorschläge für weiterführende Massnahmen |

### Kontinuierlicher Prozess

Auch eine offene Institution hat ihr Funktionieren laufend zu reflektieren und zu prüfen. Die Öffnung der Institutionen ist ein kontinuierlicher Prozess bestehend aus Schritten, die zu keinem Zeitpunkt als abgeschlossen erachtet werden können.

### Effizienter Ressourceneinsatz

Die Öffnung der Institutionen verlangt das Engagement und folglich Ressourcen von Mitarbeitenden auf allen Stufen. Die zeitlichen und finanziellen Ressourcen sind aus der Sicht der Mitarbeitenden und der Institution beschränkt. Das 4-Schritte-Modell hilft die Öffnung langfristig zu planen und die vorhandenen Ressourcen realistisch und effizient einzusetzen. Da es nicht sinnvoll ist, alle Ansprüche auf einmal zu erfüllen, muss das Vorgehen pragmatisch Schritt für Schritt gestaltet werden.

## 4 Die Öffnungsprozesse im Rahmen der KIP

Anhand des 4-Schritte-Modells lässt sich aufzeigen, wie die kantonalen Fachstellen Integration (FI) und Integrationsdelegierten (ID) die Öffnung der öffentlichen Verwaltung im Rahmen der KIP bisher gefördert haben. Dazu sind im Folgenden pro Prozessschritt umgesetzte Massnahmen und die Erfahrungen bei der Umsetzung tabellarisch zusammengefasst. Die Erfahrungen sind dargestellt als

- + **wirkungsvolle Entwicklungen:** Erkenntnisse und Empfehlungen, die aus der gut funktionierenden Umsetzung von Massnahmen resultieren
- ! **Herausforderungen:** Fragestellungen und Schwierigkeiten, die bei der Umsetzung von Massnahmen aufgetreten sind.

Übergeordnete Themenstellungen, welche sich aus den gemachten Erfahrungen ergeben, sind in Form eines Fazits einleitend zur Tabelle genannt. Die Zusammenfassung basiert auf den Reportings 2015 zur KIP-Umsetzung.

### 4.1 Schritt 1: Sensibilisierung

#### Erfolgsrezept „Mainstreaming“

Mitarbeitende entwickeln ein gestärktes Bewusstsein für den Öffnungsprozess. Themen wie gesellschaftliche Vielfalt, Ein- und Ausgrenzung und Diskriminierungsschutz werden kontinuierlich aufgenommen und mit positivem, praktischem Bezug auf den Berufsalltag diskutiert.

#### Schlüsselrolle FI / ID

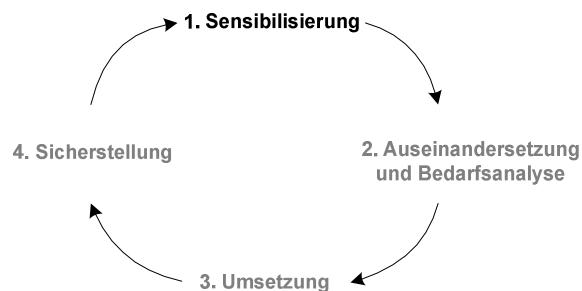
Eine wichtige Rolle übernehmen die FI / ID, indem sie die Themen in formelle und informelle Gespräche proaktiv und „tropfenweise“ einbringen und Möglichkeiten zur Sensibilisierung systematisch nutzen.

#### Herausforderung Zugang

Oft handelt es sich bei den interessierten Mitarbeitenden um einen kleinen Kreis an Personen. Die Mobilisierung von zusätzlichen Mitarbeitenden ist schwierig (Mangel an Interesse, limitierte Zeitkapazitäten).

#### Wirkungsbereich der KIP

FI / ID legen ihr Mandat je nach Kanton verschieden weit aus und ziehen dabei Verwaltungsstellen, die nicht direkt in die KIP-Umsetzung involviert sind (z.B. Polizei, Gesundheit), unterschiedlich stark mit ein.



## Im Rahmen der KIP umgesetzte Massnahmen

<b>Vorträge und Infoveranstaltungen für Mitarbeitende</b>	
+	Vorträge/Veranstaltungen mit Fokus auf die Themen gesellschaftliche Vielfalt und Diskriminierungsschutz.
+	Themen als Querschnittsthemen in Veranstaltungen mit anderem Fokus.
+	Der Titel und die inhaltliche Ausrichtung von Vorträgen sind sehr wichtig: Mitarbeitende fühlen sich angesprochen, wenn der „service public“ positiv und praxisorientiert thematisiert wird.
!	Oft handelt es sich bei den Teilnehmenden um einen kleinen, immer ähnlichen Publikumskreis.
!	Die Mobilisierung von zusätzlichen Mitarbeitenden, z.B. für den freiwilligen Besuch einer Veranstaltung, ist schwierig (Mangel an Interesse, limitierte Zeitkapazitäten, etc.)
<b>Formelle und informelle Gespräche mit Mitarbeitenden und Kolleg/innen</b>	
+	FI / ID betonen die Notwendigkeit, jedes Gespräch als Gelegenheit für eine Sensibilisierung zu nutzen.
+	ID übernehmen eine wichtige Rolle im proaktiven Einbringen des Themas.
+	Die Sensibilisierungsarbeit geht zunehmend auch von den Beratungsstellen für Opfer von Diskriminierungsschutz aus.
!	Die konstante Thematisierung von Diskriminierungsschutz verlangt viele zeitliche Ressourcen (und Hartnäckigkeit) seitens der FI / ID, welche teilweise nicht im erwünschten Ausmass vorhanden sind.
!	Sollen und wenn ja wie sollen Verwaltungsstellen/Regelstrukturen eingebunden werden, die nicht direkt in die KIP-Umsetzung involviert sind (z.B. Polizei, Gesundheit).
<b>Einbezug von Mitarbeitenden in öffentlichen Veranstaltungen und Aktivitäten</b>	
<i>z.B. Veranstaltungen wie Aktionswoche gegen Rassismus, Informationskampagnen über das Beratungsangebot, Website, Publikationen, Broschüren, Filme, Theater, Ausstellungen</i>	
+	Öffentliche Veranstaltungen werden als Möglichkeit genutzt, damit sich Mitarbeitende aus verschiedenen Verwaltungseinheiten mit thematischen Aspekten des „service public“ auseinandersetzen können.
+	Die Auseinandersetzung findet insbesondere statt, wenn für die Organisation von Veranstaltungen Arbeitsgruppen gebildet werden, in denen die Themen gesellschaftliche Vielfalt und Diskriminierungsschutz während längerer Zeit behandelt werden.
!	In vielen Kantonen finden keine/wenige öffentliche Veranstaltungen und Aktivitäten zu gesellschaftlicher Vielfalt und Diskriminierungsschutz statt. Das Potenzial, Verwaltungspersonal durch Veranstaltungen einzubinden, wird nicht genutzt.

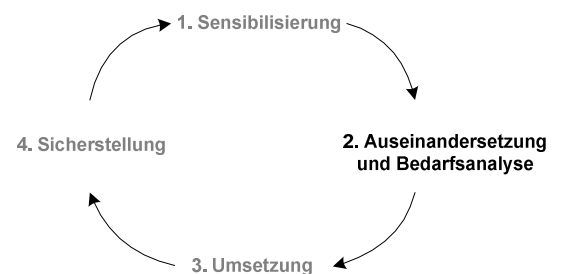
## 4.2 Schritt 2: Auseinandersetzung und Bedarfsanalyse

### Hauptmassnahme Arbeitsgruppe

Arbeitsgruppen (auch Koordinationsgremium, Koordinationsplattform oder Netzwerk genannt) bilden die häufigste Massnahme, um die Abläufe innerhalb der Verwaltung auf offenes, diskriminierungsfreies Handeln hin zu analysieren. Die KIP haben bisher etwa die Hälfte der Kantone veranlasst, einen Koordinationsmechanismus basierend auf (einer) Arbeitsgruppe(n) zu etablieren.

### Diverse Aufträge

Die Arbeitsgruppen sind entweder für das gesamte KIP oder für spezifische Themenbereiche wie transkulturelle Öffnung und/oder Diskriminierungsschutz verantwortlich.





## Partizipation

Denkprozesse in Arbeitsgruppen sind partizipativ und langfristig gestaltet und bilden damit selber Schlüsselmomente im Öffnungsprozess. Auch in Bestandsaufnahmen, welche von Dritten durchgeführt werden, wird auf partizipative Verfahren (z.B. Umfragen) gesetzt.

## Von der Abklärung zur Umsetzung

Viele Kantone stehen aktuell vor der entscheidenden Herausforderung, konzeptuell erarbeitete Massnahmen umzusetzen.

## Im Rahmen der KIP umgesetzte Massnahmen

<b>Arbeitsgruppen mit langfristigem Auftrag zur Gesamtkoordination und -Planung von KIP-Massnahmen</b>	
+	Die Arbeitsgruppen bilden Plattformen, wo FI und andere Verwaltungsstellen den Handlungsbedarf bezüglich KIP diskutieren und gemeinsam eine den aktuellen Bedürfnissen und Rahmenbedingungen angepasste Planung und Umsetzung von Massnahmen ermöglichen. In diesen Arbeitsgruppen werden die Themen gesellschaftliche Vielfalt und Diskriminierungsschutz diskutiert.
+	Punktuell werden Untergruppen gebildet, um diese Themen vertieft zu reflektieren und zu bearbeiten.
!	Gesellschaftliche Vielfalt und Diskriminierungsschutz sind nur zwei von vielen Themenbereichen, welche die Arbeitsgruppen mit allgemeinem Koordinationssauftrag zur KIP-Umsetzung bearbeiten.
!	Die Mobilisierung von Personal für die Mitarbeit in Arbeitsgruppen gestaltet sich oft schwierig (Mangel an Interesse, limitierte Zeitkapazitäten).
!	Arbeitsgruppen erfordern eine kritische Grösse der Verwaltung.
<b>Arbeitsgruppen mit spezifischem Auftrag zur thematischen Konzeptausarbeitung</b>	
+	Der Bedarf in Bezug auf die Themenbereiche Diskriminierungsschutz, (transkulturelle) Öffnung etc. wird in Arbeitsgruppen diskutiert. Basierend darauf werden Konzepte mit Massnahmenplänen partizipativ erarbeitet.
!	Der Erarbeitung von Konzepten verzögert sich, da die Themen komplex sind und/oder wenig Fachwissen vorhanden ist.
!	Die Herausforderung besteht primär darin, alle Mitglieder innerhalb der Arbeitsgruppe auf eine gemeinsame Wissensbasis zu führen, bevor analytische und konzeptionelle Arbeiten umgesetzt werden können.
<b>Bilaterale Bedarfsabklärung bei Verwaltungsstellen / Regelstrukturen</b>	
+	FI / ID analysieren bilateral mit einzelnen Verwaltungsstellen und Regelstrukturen (z.B. Polizei, Einbürgerungskontrolle etc.) den Bedarf, der bei den Mitarbeitenden besteht.
+	Basierend auf dieser Analyse können partizipativ bedarfsorientierte Massnahmen entwickelt und umgesetzt werden.
!	Nur wenige Kantone haben bislang umfassende bilaterale Bedarfsabklärungen mit Verwaltungsstellen / Regelstrukturen durchgeführt. Dies wird vielfach auf mangelndes Interesse zurückgeführt.
<b>Bestandes- und Bedarfsanalysen aufgrund von systematischen Umfragen</b>	
+	Umfragen werden in den meisten Fällen von einer verwaltungsexternen Stelle durchgeführt. Das hat den Vorteil, dass Mitarbeitende systematisch befragt werden können und Resultate schnell vorliegen.
!	Die Partizipation in Umfragen schafft bei den Mitarbeitenden Erwartungen, welche es langfristig zu berücksichtigen gilt. Daher ist sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden im Anschluss an Befragungen in die Diskussion und Umsetzung von Massnahmen einbezogen werden.
!	Es besteht das Risiko, dass das Verwaltungspersonal unzureichend einbezogen wird, wenn Bestandsanalysen von einer externen Stelle durchgeführt werden.

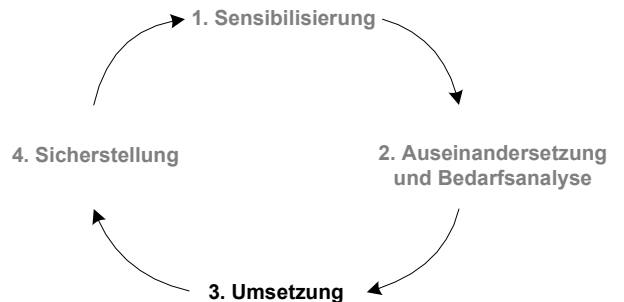
## 4.3 Schritt 3: Umsetzung

### Hauptmassnahme Weiterbildungen

Eine Mehrzahl der Kantone bietet im Rahmen der KIP Weiterbildungen an, vornehmlich mit einem thematischen Fokus auf interkulturelle Kompetenzen.

### Unterschiedliche Organisationsformen der Weiterbildungen

Weiterbildungen werden von Stellen inner- oder ausserhalb der Verwaltung angeboten, hauptsächlich von den FI selbst oder von in- oder externen Beratungsstellen für Opfer von Diskriminierung sowie Personaldiensten; z.T. bestehen interkantonale Weiterbildungsangebote. Verschiedene FI arbeiten mit dem kantonalen Personaldienst zusammen.



### Herausforderung Mobilisierung

Eine Herausforderung besteht in vielen Kantonen darin, Teilnehmende für Weiterbildungen zu mobilisieren. Die Absage oder das Verschieben von Weiterbildungen aufgrund zu kleiner Teilnehmerzahlen passiert oft aufgrund mangelnden Interesses, limitierter Zeitressourcen, fehlender Verbindlichkeit.

### Neue Angebote

Verschiedene Kantone entwickeln aktuell neue Weiterbildungsangebote. Das übergeordnete Ziel besteht darin, ein flexibles, bedarfsorientiertes Angebot zu schaffen. Statt einer fixen Weiterbildung wird versucht, eine Toolbox zu vermittelnden Kompetenzen zu institutionalisieren, mit denen gezielt auf den individuellen Bedarf von Mitarbeitenden eingegangen werden kann.

### Im Rahmen der KIP umgesetzte Massnahmen

Klassische Weiterbildungen (Kursangebote)	
+	Weiterbildungen ermöglichen die Auseinandersetzung mit den Themen gesellschaftliche Vielfalt und Diskriminierungsschutz.
+	Wirkungsvoll sind praxisorientierte Weiterbildungen, deren Module aufeinander aufbauen und die den Erfahrungsaustausch fördern (z.B. Diskussion von Fallbeispielen, Anwendung in Berufsalltag zwischen Weiterbildungstagen).
+	Der Titel und die inhaltliche Ausrichtung von Weiterbildungen sind wichtig: Mitarbeitende fühlen sich angesprochen, wenn der „service public“ positiv und praxisorientiert thematisiert wird.
!	Der unmittelbare praktische Nutzen von Weiterbildungen ist z.T. schwierig zu erklären.
!	Die Wirkung von Weiterbildungen im Berufsalltag ist schwierig zu evaluieren.
!	Vielfach werden (zu) kleine Teilnehmerzahlen verzeichnet. Diese werden mit mangelndem Interesse, limitierten Zeitressourcen und der fehlenden Verbindlichkeit von Kursen begründet.
Alternative Weiterbildungen (Ateliers, Coachings, Supervision, Austauschplattformen)	
+	Um optimal auf den Bedarf der Mitarbeitenden einzugehen, werden alternative Lern- und Austauschmodelle entwickelt und gefördert.
+	Diese Modelle zeichnen sich durch ihre Praxisnähe und individuelle Gestaltung aus. Das verspricht die optimale praktische Anwendung im Berufsalltag.
!	Die Entwicklung von alternativen Weiterbildungen im Rahmen der KIP steht am Anfang und verlangt derzeit viel Aufbauarbeit.

#### Verankerung von Weiterbildungen im Personalreglement

- + Die Verbindlichkeit des Weiterbildungsangebots wird erhöht.
  - + Der politische Wille, die Öffnung der Institutionen durch Weiterbildungen zu fördern, wird gestärkt.
  - + Synergien zu anderen Weiterbildungsangeboten, die im Bereich Diskriminierungsschutz (z.B. Chancengleichheit der Geschlechter, Gleichstellung von Menschen mit Behinderung) bestehen, werden hergestellt.
  - + Mit dem „Diversity Management“-Ansatz wird ein positiver Zugang zu den Themen gesellschaftliche Vielfalt (und Diskriminierungsschutz) gefördert.
- ! Verschiedene Personaldienste verweisen auf fehlende Ressourcen, die eine Zusammenarbeit mit der FI nicht möglich erscheinen lassen.

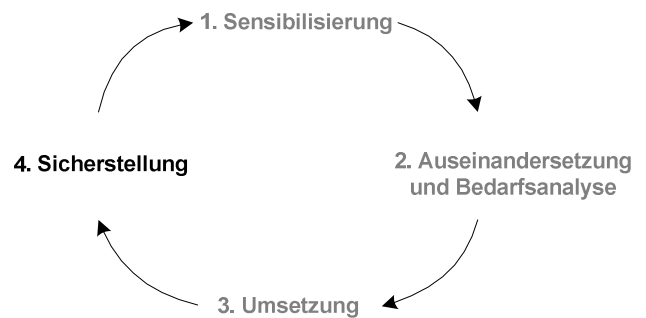
## 4.4 Schritt 4: Sicherstellung

### Institutionalisierung

Das Funktionieren als offene Institutionen sichern die Kantone in erster Linie, indem sie Massnahmen institutionalisieren, die sich in den Öffnungsschritten 1-3 bewährt haben.

### Herausforderung Auswertung

Um das Funktionieren als offene Institution langfristig zu garantieren, gilt es, umgesetzte Massnahmen laufend auszuwerten und die erzielten Wirkungen aufzuzeigen. Dies setzt voraus, dass die Ziele von Massnahmen von Anfang an klar und überprüfbar definiert sind. Die Überprüfung der Zielerreichung und die (politische) Legitimation umgesetzter Massnahmen geschehen anhand von Indikatoren (z.B. Anzahl und Inhalte von Weiterbildungen, Austauschgefässen, Arbeitsgruppen/-instrumenten oder die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und der Kundschaft). Die Auswertung hat die Schlüsselfrage zu beantworten, ob für alle der Zugang zu den Dienstleistungen der Verwaltung sichergestellt ist. Auswertungen und Wirkungsmessungen werden erst ansatzweise in Kantonen umgesetzt.



### Im Rahmen der KIP umgesetzte Massnahmen

#### Konstante Thematisierung, inkl. Institutionalisierung von Arbeitsgruppen und Informationsveranstaltungen

*z.B. Integrationskonferenzen, Aktionswoche gegen Rassismus*

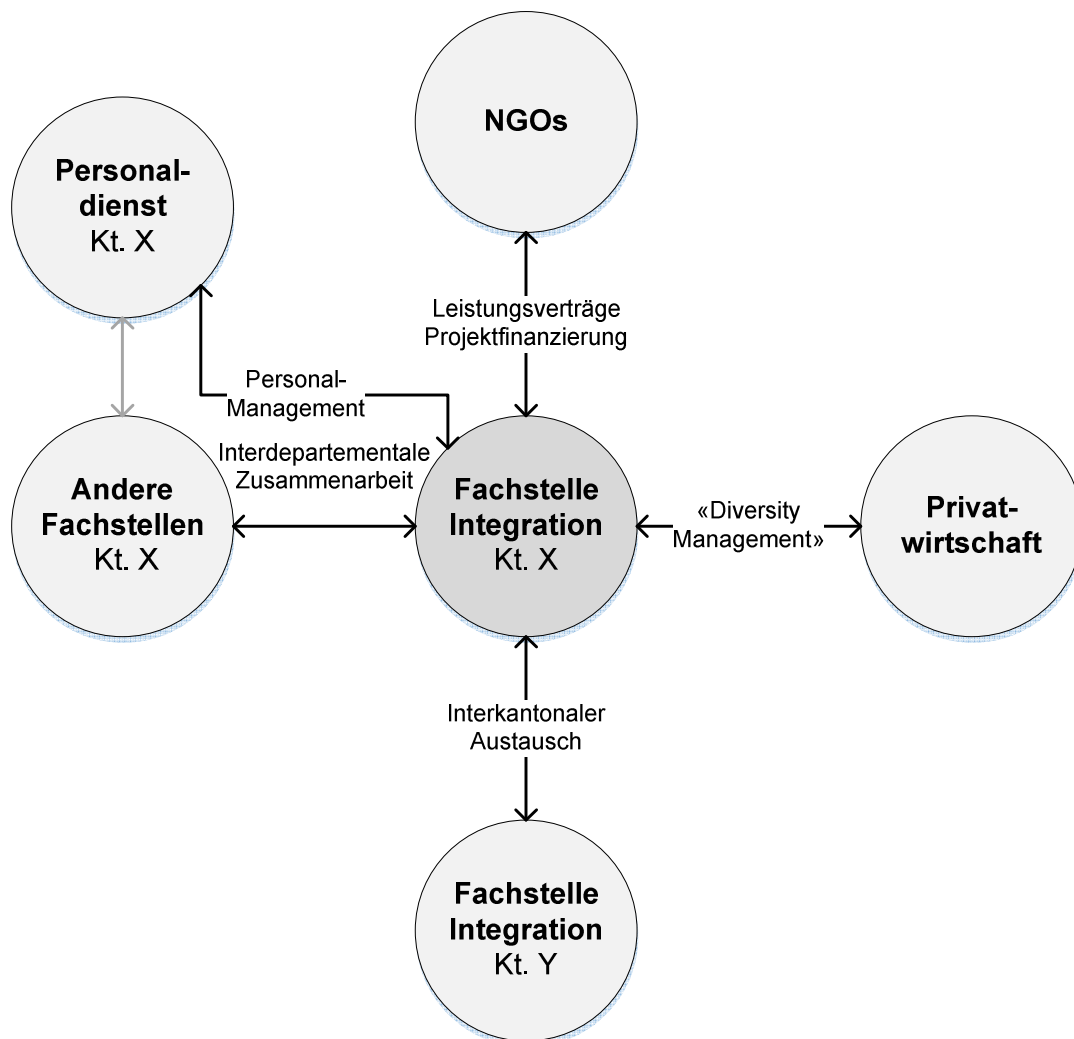
- + Die thematischen Aspekte des Öffnungsprozesses werden in informellen und formellen Gefässen konstant reflektiert und diskutiert.
  - + In Arbeitsgruppen und durch die regelmässige Durchführung von Informationsveranstaltungen bilden sich Netzwerke von Mitarbeitenden, welche die Themen gesellschaftliche Vielfalt und Diskriminierungsschutz kontinuierlich diskutieren. Diese Mitarbeitenden entwickeln Expertenwissen.
  - + Die Arbeitsgruppen bilden die Grundlage für eine kontinuierlich erfolgende Bedarfsanalyse im Rahmen der KIP.
- ! Das Engagement ist personenabhängig und bislang wenig institutionalisiert.  
 ! Die Ausweitung des Netzwerkes auf Personen, die sich proaktiv für die Öffnung einsetzen, ist ein langwieriger Prozess.

<b>Konzept mit klassischen / alternativen Weiterbildungsangeboten</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>+ Neue und bisherige Mitarbeitende werden laufend für die Themen gesellschaftliche Vielfalt und Diskriminierungsschutz sensibilisiert und im diskriminierungsfreien Handeln geschult.</li><li>+ Wirksam sind aufeinander aufbauende und in den Berufsalltag integrierte Module.</li></ul>
<p>! Ein kritischer Faktor für Weiterbildungen ist die „Mentalität“ innerhalb einer Institution. Diese wird von den Führungskräften geprägt: Weiterbildungen werden spärlich besucht, wenn die Führungspersonen dies nicht fördern (und fordern).</p>
<b>Vernetzung mit anderen kantonalen Fachstellen und FI aus anderen Kantonen</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>+ Die Vernetzung mit anderen kantonalen Fachstellen (z.B. Chancengleichheit der Geschlechter, Gleichstellung von Menschen mit Behinderung) ist grundlegend, um unter einem ganzheitlichen Ansatz als offene Institution zu funktionieren.</li><li>+ Der Erfahrungsaustausch mit FI aus anderen Kantonen ermöglicht, sich gegenseitig wirkungsvolle Massnahmen zu vermitteln und zusammen weiterzuentwickeln.</li><li>+ Die Vernetzung ermöglicht allgemein, Synergien der Zusammenarbeit und des Austauschs gezielt zu nutzen und nicht „nur“ auf Opportunitäten zu setzen.</li></ul>
<p>! Die Herausforderung besteht darin, themen- und/ oder kantonsspezifische Fragestellungen umfassend einzubeziehen.</p>
<b>Auswertung von Massnahmen und Wirkungsmessung</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>+ Mit dem Dokumentations- und Monitoringsystem des Beratungsnetzes für Rassismuspfer (DoSyRa) erfassen die Beratungsstellen für Opfer von Diskriminierung systematisch alle Fälle. Das DoSyRa bietet wichtige Grundlageninformationen für die Öffnung der Institutionen. Hilfreich sind insbesondere Fallbesprechungen, welche durch die Beratungsstellen im Rahmen von DoSyRa durchgeführt werden.</li><li>+ Die Auswertung von Massnahmen (z.B. Anzahl und Inhalte von Weiterbildungen, Austauschgefässen, Arbeitsgruppen/-instrumente, Zufriedenheit der Mitarbeitenden und der Kundschaft) stellt ein wichtiges Instrument dar, um den Öffnungsprozess auf allen Stufen der Institution sowie politisch zu legitimieren.</li></ul>
<p>! Das DoSyRa ist kein Ersatz für eine umfassende Auswertung von Massnahmen. Um die Wirksamkeit nachzuweisen, ist die Auswertung von allen Massnahmen nötig, die zugunsten der Öffnung der Institution umgesetzt werden.</p> <p>! Die Wirkungsmessung setzt einen Kontroll- und Korrekturmechanismus voraus. Dieser Mechanismus definiert, wann und durch wen die Umsetzung der durchgeführten Massnahmen kontrolliert wird und wie allfällig Verbesserungen beschlossen werden.</p>

## 5 Schnittstellen mit anderen Akteuren

Die KIP fördern die Öffnung der öffentlichen Verwaltung und fokussieren insbesondere auf der interkulturellen Öffnung. Die FI / ID befinden sich in einem Netzwerk mit Akteuren, welche den Öffnungsprozess anderer Institutionen resp. Themenbereiche fördern. An den Schnittstellen mit diesen Akteuren liegt Potenzial, um die Öffnung der Institutionen in einer gesamtgesellschaftlichen Perspektive gemeinsam voranzutreiben. Dabei geht es nicht nur um die Öffnung der öffentlichen Verwaltung, sondern auch um das Anstossen von Öffnungsprozessen innerhalb anderer Institutionen der Gesellschaft, wie Unternehmen in der Privatwirtschaft und nichtstaatliche Organisationen (NGOs).

Welche Formen der Zusammenarbeit und des Austauschs sinnvoll sind, ist kantonsspezifisch in Abwägung der Chancen und Risiken zu entscheiden. Die Formen der Zusammenarbeit und des Austauschs sind in nachstehender Abbildung zusammengefasst und werden im Folgenden beschrieben.



## 5.1 Interdepartementale Zusammenarbeit

In der öffentlichen Verwaltung existieren (Fach-)Stellen, welche den Öffnungsprozess mit thematischem Bezug zu Geschlecht, sexueller Orientierung, sozioökonomischem Status, Alter, Behinderung etc. fördern. Eine Zusammenarbeit mit diesen Stellen ermöglicht einen umfassenden „Öffnungsprozess“, der auch die fachgerechte Behandlung von Mehrfachdiskriminierungen ermöglicht.

Folgende Faktoren sind bei der interdepartementalen Zusammenarbeit zu berücksichtigen:

- (Fach-)Stellen sind in der Verwaltung strukturell verschieden angesiedelt (z.B. unterschiedliche Departemente, Stabsstellen etc.).
- (Fach-)Stellen führen ihr Mandat aufgrund unterschiedlicher gesetzlicher Grundlagen aus.
- (Fach-)Stellen stehen unterschiedliche Ressourcen zur Verfügung.

(Fach-)Stellen verfügen daher über unterschiedliche Möglichkeiten, eigenständig und in Kooperation zu handeln und Einfluss zu nehmen.

### Personaldienst

Als Schlüsselakteur ist grundsätzlich der Personaldienst einzubeziehen. Aufgrund dieser Zusammenarbeit lässt sich der Öffnungsprozess im Personal Management der Verwaltung verankern. Dies gilt insbesondere für:

- die Entwicklung und Umsetzung eines Weiterbildungsangebotes, das auf die ganzheitliche Öffnung der öffentlichen Verwaltung ausgerichtet ist;
- die Förderung einer Kultur, welche den Öffnungsprozess inkl. die Weiterbildung der Mitarbeitenden und deren Erfahrungsaustausch unterstützt.

### Kantonale, kommunale und städtische Ebene

Die interdepartementale Vernetzung und Zusammenarbeit ist auch mit der kommunalen und städtischen Ebene zu suchen. Je nach Kanton ist dieser Prozess bereits weiter oder noch zu wenig weit fortgeschritten.

## 5.2 Interkantonaler Austausch

Die Kantone bearbeiten dieselben übergeordneten Fragestellungen und setzen dabei den Erfahrungsaustausch als wertvolles Instrument ein. Der interkantonale Austausch findet in institutionalisierten Gefässen wie z.B. den (regionalen) Integrationskonferenzen statt. Solche Austauschplattformen ermöglichen es, praktische Erfahrungen zu teilen und wirkungsvolle Massnahmen gegenseitig zugänglich zu machen resp. Massnahmen gemeinsam weiterzuentwickeln.

Der Austausch bietet sich insbesondere zwischen Kantonen an, die ähnliche Rahmenbedingungen vorweisen und sich im Öffnungsprozess mit denselben Fragen auseinandersetzen. Hier lässt sich das 4-Schritte-Modell anwenden, um gemeinsame Interessen und Herausforderungen zu erkennen. Durch den verstärkten Austausch auf bilateraler und regionaler Ebene lassen sich Synergien nutzen und Ressourcen einsparen.

## 5.3 Der „Diversity Management“-Ansatz

### Vielfalt als Gewinn

„Diversity Management“ ist ein in der Privatwirtschaft verankertes Instrument. Unternehmen setzen das Instrument im Personalwesen mit dem Ziel ein, soziale Vielfalt gewinnbringend zu nutzen. Als

wichtige Voraussetzung wird erachtet, dass die Mitarbeitenden die sozial vielfältige Gesellschaft widerspiegelt und damit den Ansprüchen einer sozial heterogenen Kundschaft zu entsprechen vermag.

### **Diversity Management als Instrument der Öffnung der Institutionen**

„Diversity Management“ ist ein Ansatz, den verschiedene Kantone im Rahmen der KIP nutzen. In Zusammenarbeit mit den Personaldiensten wird das Ziel verfolgt, die soziale Vielfalt in der Personalstrategie zu verankern. Dafür sprechen verschiedene Argumente:

- Einerseits wird angenommen, dass das Verwaltungspersonal, das die Bevölkerung angemessen repräsentiert, den Zugang zu Dienstleistungen offener gestaltet.
- Andererseits ermöglicht der Ansatz einen positiven Zugang, der das Interesse am Öffnungsprozess begünstigen kann, indem der Fokus auf der Förderung von Vielfalt gelegt wird.

Weiter bildet der Ansatz einen Ausgangspunkt für eine konstruktive Zusammenarbeit mit dem Privatsektor. Verschiedene Kantone bestreben im Rahmen der KIP, auch Privatunternehmen verstärkt für eine Öffnung zu sensibilisieren. „Diversity Management“ lässt sich als Instrument einsetzen, mit dem öffentliche und private Institutionen „dieselbe Sprache sprechen“ und folglich ein gemeinsames Verständnis aufbauen können.

### **Grenzen des „Diversity Management“**

Der „Diversity Management“-Ansatz kann in Verwaltungen als „Türöffner“ eingesetzt werden, mittels dessen sich ein positiver Zugang zu den Themen gesellschaftlicher Vielfalt und Diskriminierungsschutz herstellen lässt. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass der Ansatz konzeptionell in der Privatwirtschaft verankert ist und dort profitorientiert eingesetzt wird. Das Kernmandat der öffentlichen Verwaltung ist dagegen die diskriminierungsfreie Erbringung eines „service public“. Im Gegensatz zur Privatwirtschaft haben staatliche Stellen die Pflicht, ihre Dienstleistungen offen und diskriminierungsfrei anzubieten.

„Diversity Management“ kann zur Öffnung der Institution als Instrument eingesetzt werden, es lässt sich aber nicht mit dem Öffnungsprozess gleichstellen und ersetzt nicht andere Massnahmen. Eine sozial heterogen zusammengesetzte Mitarbeiterschaft ist per se noch kein Garant für das Funktionieren als offene Institution. Die Sensibilisierung der Mitarbeitenden auf allen Stufen und die Schaffung und Nutzung der Mittel und Rahmenbedingungen, welche einen diskriminierungsfreien „service public“ ermöglichen, bleiben zentrale Faktoren der Öffnung.

## **5.4 Zusammenarbeit mit Non gouvernemental Organisations NGOs**

NGOs stellen für FI / ID wichtige Partner dar: Sie können mit ihrem Engagement – als Anbieter von Dienstleistungen, über die Durchführung von Projekten und als kritische Beobachter – zur Sensibilisierung der Verwaltung wie auch der Öffentlichkeit beitragen. Aus der Sicht der FI / ID gilt es sicherzustellen, dass sie mit NGOs zusammenarbeiten, die selbst als offene Institutionen funktionieren. Im Rahmen der Zusammenarbeit ist daher immer auch der Öffnungsprozess der NGOs zu fördern und damit den Umgang mit sozialer Vielfalt und mit Diskriminierungsschutz gesellschaftlich breiter zu verankern.

Im Rahmen der Zusammenarbeit mit den NGOs können die FI / ID die Öffnung der NGOs thematisieren und gemeinsam mit ihnen bearbeiten. Dies kann im Rahmen von Projektfinanzierungen oder Leistungsverträgen geschehen. Ebenso gilt es die Rolle zu beachten, mit der NGOs in der Funktion als kritische Beobachter z.B. über Schattenberichte auf das offene Funktionieren der Verwaltung Einfluss nehmen können. In diesem Sinne können umgekehrt auch NGOs zur Öffnung der öffentlichen Verwaltung beitragen.

## 6 Literaturempfehlungen

Bundesamt für Sozialversicherungen BSV (2017): *Forschungsbericht „Informations- und Beratungsangebote für armutsbetroffene Menschen. Bestandsaufnahme und Strukturierungsvorschlag für eine Online-Plattform“.*

Verfügbar unter:

<https://www.bsvlive.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=de&lnr=14/16#pubdb>  
(Jan. 2017).

European Coalition of Cities Against Racism (2016): *The ECCAR Toolkit for Equality*. Kapitel 2 enthält Richtlinien, die sich für das Monitoring von Massnahmen zur Prävention von Diskriminierung einsetzen lassen. Verfügbar unter: [http://www.eccar.info/sites/default/files/toolkit\\_2-monitoring.pdf](http://www.eccar.info/sites/default/files/toolkit_2-monitoring.pdf) (Jan. 2017).

Eidg. Fachstelle für Rassismusbekämpfung FRB (2015): *Schutz vor Diskriminierung. Wie die Sensibilisierung für den Schutz vor Diskriminierung in der öffentlichen Verwaltung angeregt, gefördert und entwickelt werden kann. Ein praktischer Leitfaden der Arbeitsgruppe der Diskriminierungsschutzverantwortlichen der Kantone und Städte der lateinischen Schweiz.*

Eidg. Fachstelle für Rassismusbekämpfung FRB (2011): *Diskriminierungsschutz: Handlungsoptionen und Empfehlungen für das weitere Vorgehen. Synthese der Studie « Wegweiser zum Schutz vor Diskriminierung in der Zentralschweiz » der Autorinnen Silvia Schönenberger und Nicole Wichmann.* Swiss Forum for Migrations and population Studies SFM Studien 59.

Fachstelle Integrationsförderung der Stadt Zürich (2014): *Weiterbildungsmassnahmen in transkultureller Kompetenz.* Orientierungspunkte für städtische Stellen. Diskussionspapier Version 1.

Schw. Konferenz der Fachstellen für Integration KoFI (2016): *Transkulturelle Kompetenzen : Empfehlungen zur Konzeption von Weiterbildungen.* Diskussionspapier.



# Anhang 1 zu: Öffnung der Institutionen

## Umgesetzte Massnahmen: Beispiele aus den Kantonen

Nachstehende Tabelle führt eine Auswahl von wirkungsvollen Massnahmen auf, welche Kantone im Rahmen der KIP zur Öffnung der Institutionen bisher umgesetzt haben, resp. weiterführende Massnahmen, welche Kantone ausgehend von wirkungsvollen Massnahmen aktuell planen.

Sie stützt sich auf das im Dokument „Öffnung der Institutionen. Ein Leitfaden für die Praxis“ entwickelte 4-Schritte-Modell zur Öffnung der Institutionen und dient zur Illustration des Kapitels 3, in welchen Massnahmen überblicksartig und analytisch zusammengefasst sind.

Die Beispiele bieten sich für einen interkantonalen Erfahrungsaustausch von kantonalen Integrationsdelegierten (ID) und Fachstellen Integration (FI) an.

Grundlage der Zusammenstellung sind die KIP-Reportings 2015 und die Protokolle der bilateralen Sitzungen zu den KIP-Reportings 2015, welche die FRB mit den einzelnen Kantonen führte. Direkte Zitate aus den Protokollen stehen in Anführungs- und Schlussstrichen. Es handelt sich um eine Momentaufnahme, im Wissen darum, dass laufend Massnahmen weiterentwickelt werden.

Kanton	Massnahme
<b>Schritt 1: Sensibilisierung</b>	
AR	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Vernetzungsanlass:</b> Im Rahmen der PLATTFORM09 führte die FI 2016 mit grossem Erfolg einen Vernetzungsanlass zum Thema „Werte und Vorurteile“ durch. Für 2017 ist ein Anlass zum Thema „Transkulturalität“ mit Spiel (Mondopoly) geplant. Das Thema Diskriminierungsschutz soll spielerisch und positiv angegangen und nicht primär als Problem dargestellt werden – sowohl in der Öffentlichkeit wie in den Regelstrukturen.</li> </ul>
GR	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Informationszentrum Integration (Infolnt):</b> Die FI bietet über das Informationszentrum vielseitige Informationen und Beratung im Bereich Integration und DS. Dabei wird ein eigener Internet-Auftritt eingesetzt, welcher Informationen und Angebote niederschwellig zugänglich macht.</li> </ul>
SG	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Kommunikationsstrategie im Bereich Diskriminierungsschutz:</b> Die FI setzt eine Kommunikationsstrategie ein, um das Beratungsangebot bekannt zu machen, in- und extern für das Thema zu sensibilisieren und die Rollen/Aufgaben der verschiedenen Stellen und Akteure kontinuierlich zu klären.</li> </ul>
SH	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Interdepartementale und öffentliche Anlässe/Plattformen als «Türöffner»:</b> Die ID / FI nutzen interne Plattformen (z.B. AG zu interkulturellen Konflikten und Zwangsheirat, AG Migration/Integration, interreligiöser Dialog) und auch öffentliche Veranstaltungen mit einem breiteren Fokus auf die Thematik gesellschaftlicher Vielfalt, um das Thema Diskriminierungsschutz systematisch einzubringen.</li> </ul>
UR	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Sensibilisierungsworkshop:</b> Die FI führte in Zusammenarbeit mit TikK erfolgreich einen Workshop für Einbürgerungsverantwortliche der Gemeinden durch. Der Fokus des Workshops war Professionalität, doch Fragen von gesellschaftlicher Vielfalt und Diskriminierungsschutz wurden ebenso thematisiert. Diese thematische Ausrichtung stiess auf grosses Interesse. Aus dem Workshop resultiert ein neues Einbürgerungsverfahren, welches die Einbürgerungsverantwortlichen nun gemeinsam umsetzen.</li> </ul>
VD	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Formelle und informelle Gespräche als „Türöffner“:</b> Die ID / FI nutzen Veranstaltungen und informelle Gespräche innerhalb der Verwaltung und in der Öffentlichkeit systematisch als „Türöffner“, um Fragen von gesellschaftlicher Vielfalt und Diskriminierungsschutz zu thematisieren. Sie präsentieren das KIP dabei als Gesamtpaket („vendre le PIC comme un tout“) und legen Wert darauf, alle Themenbereiche darlegen.</li> </ul>
ZH	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Informationskonzept:</b> Die FI hat das strategische Ziel, ein Informationskonzept für das KIP 2 zu erarbeiten, in dem auch den Informations- und Sensibilisierungsauftrag im Bereich Diskriminierungsschutz (DS) aufgenommen wird.</li> </ul>

Kanton	Massnahme
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Leitfaden für die Zusammenarbeit Gemeinden – Gemeinschaften/Vereine:</b> Die FI erarbeitet zusammen mit TikK ein Konzept, wie die Gemeinden die Zusammenarbeit mit den Gemeinschaften/Vereinen gestalten könnten. Entsprechende Anfragen kommen sowohl von Seiten der Vereine wie von einzelnen Gemeinden, die nicht wissen, wie sie mit religiösen Gemeinschaften/Vereinen umgehen sollen. Religiöse Vereine und Gemeinschaften wünschen sich vermehrt den Kontakt zu den Gemeinden, wissen aber vielfach nicht, wie sich Gehör verschaffen (via Kontaktperson, Schlüsselperson, Vermittler/in?). Die FI kann hier eine wichtige Koordinationsrolle spielen.</li> </ul>
<b>Schritt 2: Auseinandersetzung und Bedarfsanalyse</b>	
AG, AI, BE, BS, FR, GL, NE, NW, SG, SH, SO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Verwaltungsinterne Arbeitsgruppen:</b> Konzepte zu Diskriminierungsschutz / (transkultureller) Öffnung und/oder Weiterbildungskonzepten werden in verwaltungsinternen Arbeitsgruppen ausgearbeitet. Dieser Mechanismus ermöglicht eine partizipative Bedarfsanalyse und die gemeinsame Entwicklung von Massnahmen.</li> </ul>
GR	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Bestandes- und Bedarfsanalysen aufgrund von Umfragen:</b> Das SRK Graubünden führte eine Bestandes- und Bedarfsanalyse zum „Schutz vor rassistischer Diskriminierung im Kanton Graubünden“ durch, inkl. Befragung von 25 Fachpersonen aus den Bereichen Arbeit, Soziales, Gesundheit, Bildung und Sicherheit. Die FI setzt in Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen und Befragten Massnahmen um, die aus der Analyse hervorgehen.</li> </ul>
<b>Schritt 3: Umsetzung</b>	
FR	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Bedarfsorientiertes Weiterbildungsangebot:</b> Die FI konzipiert ein neues Weiterbildungsangebot. Anstelle fixer Kurse soll das neue Angebot auf flexiblen, bedarfsorientierten „ateliers d'échange“ bestehen. Das Angebot soll den praxisbezogenen Erfahrungsaustausch (auch zwischen den Kantonen) fördern und einen Paradigmenwechsel bei den Mitarbeitenden herbeiführen: „Pour les collaboratrices, il s'agit d'un changement de paradigme : ne pas dire comment faire mais plutôt écouter ce dont ils/elles ont besoin.“</li> </ul>
GE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Bedarfsorientiertes Weiterbildungsangebot:</b> Die FI konzipiert ein Angebot, welches anstelle der klassischen Kurse auf neue Inhalte und Formen setzt. Geplant ist eine Art Tool-Box (inkl. Weiterbildungen, Coachings, Supervision, Erfahrungsaustausch), welche bedarfsorientiert und nach adhoc-Ansatz verschiedene Möglichkeiten der Weiterbildungen zulässt. Das Ziel ist, dass dieses Angebot vom kantonalen Personalamt aufgenommen wird.</li> </ul>
SG, UR	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Angebot „Lernen am Fall“:</b> Die von TikK betriebene Beratungsstelle für Diskriminierungsschutz führt ein Angebot „Lernen am Fall“ durch. Dieses ermöglicht die praxisbezogene Diskussion von Fällen und wird von der FI als „sehr wertvoll“ eingeschätzt.</li> </ul>
SO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Bedarfsorientierte Workshops:</b> Im Rahmen der Aktionswoche gegen Rassismus führte die FI 2015 in Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnerorganisationen bedarfsorientierte Workshops durch. Hauptziel der Workshops war es, die Teilnehmenden darin zu unterstützen, dass sie in ihrem Arbeitsalltag souverän mit Missverständnissen, Vorurteilen und „blinden Flecken“ umgehen können. U.a. fanden Workshops zu den Themen „Wir und die Anderen“ (mit Amnesty International), „Blinde Flecken, arbeiten mit Migrant/innen“ (mit der FHNW), Werte/Akzeptanz (mit der SAJV für Lernende) statt. Die Polizei und das Untersuchungsgefängnis äusserten ihr Interesse, einen Workshop zu organisieren. Die Workshops verweisen auf die Macht der Sprache. So gilt es, mit einem attraktiven Titel des Angebotes potenzielle Teilnehmende bedarfsorientiert und positiv anzusprechen. Gemäss FI zeigt die Erfahrung, dass ein fixes Weiterbildungsangebot in einem Katalog wenig Anklang findet. Stattdessen gehe es darum, die Mitarbeitenden in ihrem Alltag abzuholen und im Umgang mit konkreten Herausforderungen zu befähigen.</li> </ul>
VD	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Bedarfsorientiertes Weiterbildungsangebot:</b> Die FI setzt statt auf klassische Weiterbildung primär auf Information und Coachings und bietet zusammen mit Partnerorganisationen Inputs zu spezifischen, praxisorientierten Themen an (z.B. „sujet de la migration aux préposés du contrôle des habitants“). Diese werden v.a. auf Anfrage und massgeschneidert auf die Nachfrage durchgeführt. So sind Angebote von unterschiedlicher Länge und Themenfokus möglich. Wichtig ist auch die Terminologie, mit der man Weiterbildungsangebote bewirbt und durchführt.</li> </ul>

Kanton	Massnahme
ZH	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Weiterentwicklung von Weiterbildungen auf Gemeindeebene:</b> Zu nennen ist etwa die Gemeinde Thalwil, die im Anschluss an eine Weiterbildung zu transkulturellen Kompetenzen ein Kommunikationskonzept entwickelt hat und das Thema langfristig aufgenommen hat.</li> </ul>
<b>Schritt 4: Sicherstellung</b>	
LU, NW, OW, SZ, UR, ZG	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Zentralschweizer Fachgruppe Integration (ZFI) bietet sechs zentralschweizer Kantonen eine <b>Plattform für den interkantonalen Austausch</b>. Der ZFI kommt dabei auch die Funktion der Qualitätssicherung zu, indem Kantone sich gegenseitig wirkungsvolle Massnahmen vermitteln und diese gemeinsam weiterentwickeln. Ausserdem wird die ZFI als Modell für die effiziente Nutzung von Synergien zwischen kleineren und grösseren Kantonen aufgeführt, welche über unterschiedliche Ressourcen verfügen und sich so gegenseitig unterstützen können.</li> </ul>

# Anhang 2 zu: Öffnung der Institutionen

## Anleitung für Weiterbildungen in transkulturellen Kompetenzen

Transkulturelle Kompetenzen fördern diskriminierungsfreies Handeln im Kontext kultureller Vielfalt. Im Folgenden sind ausgewählte Leitfragen und Überlegungen zusammengefasst, die bei der Konzeption und Durchführung von Weiterbildungen zu beachten sind.

- 1) Allgemeine Leitsätze;
- 2) Bedarfsabklärung;
- 3) Durchführung.

Die Zusammenfassung stützt sich massgeblich auf das von der Schweizerischen Konferenz der Fachstellen für Integration (KoFI) erarbeitete Arbeitspapier zur Förderung von transkulturellen Kompetenzen mittels Weiterbildungen.<sup>1</sup>

### 1) Allgemeine Leitsätze

Die folgenden Leitsätze<sup>2</sup> bilden Orientierungshilfen, welche die Erarbeitung eines qualitativ guten und differenzierten Weiterbildungsangebots zur Förderung von transkulturellen Kompetenzen unterstützen:

- Weiterbildungen zu transkulturellen Kompetenzen fördern das Bewusstsein über eigene Haltungen, Wertesysteme und Machtstrukturen.
- Weiterbildungen zu transkulturellen Kompetenzen sind praxis- und handlungsorientiert und sind nützlich für die Teilnehmenden.
- Weiterbildungen zu transkulturellen Kompetenzen basieren auf einer sorgfältigen Bedarfsabklärung.

Die **transkulturelle Öffnung<sup>3</sup> der Institutionen** setzt voraus, dass sowohl die Institution als auch ihre Mitarbeitenden über die Kompetenz verfügen müssen, ihre Wertesysteme, Verhalten und Machtpositionen zu hinterfragen.<sup>4</sup> Eine solche Öffnung umfasst idealerweise die gesamte Institution und betrifft sämtliche Strukturen und Prozesse: von der Führung, zur Personalpolitik, über Kommunikation, Weiterbildung, bis hin zur Kundenorientierung. Dazu gehört auch die Reflexion des professionellen Auftrags (der Dienststelle, der Schule, des Spitals etc.): welchen Auftrag hat die Organisationseinheit und wie muss dieser Auftrag ausgeführt werden, damit die gesamte Kundschaft Zugang zu den öffentlichen Dienstleistungen erhält.

---

<sup>1</sup> Vgl. KoFI (2016): *Weiterbildungen zur Förderung transkultureller Kompetenzen in den Regelstrukturen*.

<sup>2</sup> Vgl. KoFI (2016), S. 5ff.

<sup>3</sup> Der Begriff der Transkulturalität will den traditionellen Kulturbegriff, dem ein essentialistisches Verständnis von vermeintlich homogenen, von einander getrennten „Kulturen“ zugrunde liegt, überwinden. Die Betonung liegt damit auf dem grenzüberschreitenden, über das Kulturelle hinausgehenden Element, womit nicht mehr die Unterschiede zwischen Kulturen, sondern das Verbindende und Gemeinsame im Zentrum stehen (siehe dazu Domenig 2007). Teilweise wird auch von „interkultureller Öffnung“ gesprochen. Dieser Begriff geht etwas weniger weit als derjenige der „transkulturellen Öffnung“, wobei die Unterscheidung nicht trennscharf ist. Eine Definition befindet sich z.B. hier: EKM, auf <https://www.ekm.admin.ch/ekm/de/home/identitaet---zusammenhalt/oeff-inst.html>.

<sup>4</sup> Vgl. KoFI (2016).

Insofern ist die transkulturelle Kompetenz nicht nur in persönlichen und gemeinsamen Haltungen zu verankern, sondern muss auch in der Information für die Kundschaft berücksichtigt werden und Arbeitsabläufe beeinflussen, damit strukturelle Diskriminierung abgebaut werden kann. Konkret gehört zum Beispiel dazu,

- dass bei der Anstellung von neuen Mitarbeitenden darauf geachtet wird, auch solche mit Migrationshintergrund zu rekrutieren; diese können für das Personal als Türöffner dienen;
- dass Weiterbildungen die transkulturellen Kompetenzen des Personals fördern;
- dass den Kunden Informationen barrierefrei vermittelt sowie Dolmetschangebote bereitgestellt werden.<sup>5</sup>

## 2) Bedarfsabklärung für Weiterbildungen

Die Bedarfsabklärung stellt für die wirkungsvolle Durchführung einen Schlüsselschritt dar. Sie ist sorgfältig, partizipativ und mit der notwendigen Zeit durchzuführen. Oftmals ist man versucht, diesen Schritt schnell oder gar nicht zu machen. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass dadurch im Nachhinein keine Zeit gewonnen werden konnte.

Bei der Bedarfsklärung gilt es, die konkreten, im Arbeitsalltag erlebten Konflikte und Herausforderungen zu klären und Erwartungen an die Weiterbildung zu transkulturellen Kompetenzen dadurch sichtbar zu machen. Folgende Fragestellungen geben einen Orientierungsrahmen für die Bedarfsklärung:

- Was ist der Anlass für die Forderung der transkulturellen Kompetenz? Was erhoffen sich Mitarbeitende, was die Leitung von einem Training in transkultureller Kompetenz?
- Welche konkreten Herausforderungen bestehen, die mit transkultureller Kompetenz überwunden werden sollen? Wo haben die Mitarbeitenden aufgrund der gesellschaftlichen Vielfalt Schwierigkeiten? Wo haben Sie Konfliktfelder mit Ihren Kundinnen und Kunden? Bestehen aus der Sicht der Mitarbeitenden potenzielle Diskriminierungsfallen in ihren Arbeitsabläufen? Wo sehen Sie Lösungsmöglichkeiten?
- Inwiefern und wie werden die Mitarbeitenden befähigt, in ihren Handlungsabläufen den offenen Zugang zur öffentlichen Verwaltung zu garantieren?
- Wie sehen Mitarbeitende die Vielfalt der Gesellschaft in ihrem Arbeitsalltag gespiegelt? Wie nutzen sie diese Vielfalt? Wie stehen sie für eine wertschätzende Haltung gegenüber gesellschaftlicher Vielfalt ein?

Idealerweise wird die Zielgruppe der Weiterbildung in die Bedarfsklärung einbezogen. Nebst der Abklärung der konkreten Herausforderungen und Erwartungen sind auch der Arbeitskontext und die Handlungsspielräume der Zielgruppe zu klären. Die nachfolgenden Fragen unterstützen dabei:

- Welche Handlungsspielräume und Gestaltungsmöglichkeiten hat die Zielgruppe im Umgang mit ihrer Kundschaft (Schüler/innen, Einwohner/innen etc.)? Z.B. müssen sie Protokolle oder Richtlinien beachten (wie Justiz, Polizei) oder können sie die Begegnung mit der Kundschaft frei gestalten? Welche Vorschriften und Abläufe müssen sie zwingend beachten? Müssen die Teilnehmenden unter Zeitdruck arbeiten und haben somit wenige Möglichkeiten, während der Arbeit auf Personen mit spezifischen Bedürfnissen einzugehen?
- Wie wird Transkulturalität relevant in ihrer Arbeit? Z.B. ist die Tatsache, dass Menschen Krankheit unterschiedlich verstehen im Notfall eines Spitals anders relevant als in der Langzeitpflege.
- Welche Art von Kontakten bestehen zwischen den Mitarbeitenden der Regelstrukturen und ihrer Kundschaft? Handelt es sich z.B. um kurze Kontakte oder längere Gespräche? Beratungen verlangen unterschiedliches Wissen und andere Kommunikationsfähigkeiten der Beteiligten als kurze Informationsgespräche am Schalter.

---

<sup>5</sup> Zit. SFM (2011), S. 7.

Aufgrund der Abklärungen zum Arbeitskontext sowie der Erwartungen und konkreten Herausforderungen stellen sich dann folgende Fragen:

- Kann auf ein Standardangebot zurückgegriffen werden oder müssen berufsspezifische Aspekte bei der Weiterbildung berücksichtigt werden?
- Welche Kurs- oder Seminarform entspricht dem Betrieb und den Mitarbeitenden am besten? Braucht es ergänzend zur Weiterbildung weitere Massnahmen?

### 3) Durchführung von Weiterbildungen

#### Einbezug der individuellen und strukturellen Ebene

Weiterbildungen zu transkulturellen Kompetenzen schaffen Klarheit über die (unumgänglichen) Machtgefälle zwischen Menschen und Gruppen und fördern einen bewussten Umgang mit dieser Macht. Dabei wird das Machtgefälle auf **individueller Ebene** bearbeitet, indem die Kursteilnehmenden zu Selbstreflexion der eigenen (Macht-)Position angeregt werden. Durch die Sensibilisierung können indirekt auch strukturelle Rahmenbedingungen (z.B. Arbeitsprozesse, die zu Diskriminierung führen) in Frage gestellt und allenfalls verändert werden. In diesem Sinne ist es wichtig, bei Weiterbildungen die strukturelle Dimension mitzudenken und nach Möglichkeit einzubeziehen. Der Veränderungsprozess im Rahmen von Weiterbildungen (Sensibilisierung und Erarbeiten der transkulturellen Kompetenzen) findet jedoch auf individueller Ebene statt.

#### Inhalte der Weiterbildungen

Weiterbildungen zu transkultureller Kompetenz können ganz unterschiedliche Inhalte haben. Folgende mögliche Inhalte wurden, ohne Anspruch auf Vollständigkeit, zusammengetragen:

- Wertesysteme – eigene und anderer
- Zugehörigkeiten
- Zweitgeneration
- Vorurteile
- Kulturalisierung / Ethnisierung dekonstruieren, aber auch Fakten zur Diaspora
- Kommunikationsstrategien
- Umgang mit Sprache (z.B. Handhabung Vornamen/Nachnamen, Struktur einer Sprache, Umgang mit Übersetzungen, Piktogramme)
- Umgang mit Vielfalt in der Verwaltung
- Rechtliche Grundlagen
- Schutz vor Diskriminierung
- Länderinformationen
- Öffentlicher Auftrag von staatlichen Institutionen – Dienstleistungen für alle

#### Formate der Weiterbildungen

Weiterbildungen zu transkulturellen Kompetenzen können in ganz unterschiedlichen Formaten konzipiert werden, die selbstverständlich alle ihre Vor- und Nachteile haben:

- Kurzer Input (1-2h)
- Halbtägiger oder Ganztägiger Workshop
- Mehrtägige Weiterbildung (z.B. einen ersten Workshop mit darauf folgenden Wiederholungs- und Vertiefungsworkshops)
- Über Mittag
- In der Stadt unterwegs
- In verwaltungsinternen Arbeitsgruppen mitarbeiten und so das Thema der Transkulturalität/Vielfalt einbringen
- Forumtheater
- Follow-up Workshops: z.B. einen Monat nach dem Workshop treffen sich die Teilnehmenden erneut, um die Umsetzung des Gelernten zu analysieren.