

Abschlussbericht

zur

Wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation
des Projekts

Iko – offen für Vielfalt
der Stadt Braunschweig

Vorgelegt der

Stadt Braunschweig
Sozialreferat - 0500
Auguststraße 9-11
38100 Braunschweig

von:

Dr. Ute Marie Metje
Evaluation & wiss. Beratung
Ebertallee 10
22607 Hamburg



30. Juni 2012



1. Evaluationsauftrag	3
1.1 Evaluationsdesign	3
1.2 Fragestellungen	4
1.3 Methoden	5
2 Das Projekt <i>iko – offen für Vielfalt</i>	8
2.1 Konzept und Zielsetzung	8
3 Ergebnisse	11
3.1 Organisationsebene	11
3.1.1 Projektteam	11
3.1.2 Steuerungsgruppe	13
3.1.3 Migrantenexpertenpool	15
3.1.4 Funktion interkultureller Mentor/Mentorin	16
3.2 Personalebene	17
3.2.1 Interkulturelle Fortbildungen	20
3.2.2 Fallanalysen	24
3.2.3 Modellmaßnahme: Auszubildende	35
3.2.4 Öffentlichkeitsarbeit	36
3.3 Angebotsebene	37
3.4 Gesamtprozess	41
3.4.1 Umsetzung	41
3.4.2 Strukturelle Rahmenbedingungen	43
4. Empfehlungen	45
5. Anhang	47
5.1 Schriftlicher Rückmeldebogen	47
5.2 Onlinebefragungen	49
5.2.1 Bedarfsabfrage	49
5.2.2 Zwischenbefragung	50
5.2.3 Abschlussbefragung	52
5.3 Beobachtungsraster	56



1. Evaluationsauftrag

Im November 2009 wurde das bremer institut für kulturforschung – bik vom Sozialreferat der Stadt Braunschweig mit der wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation des Projekts *iko – offen für Vielfalt* beauftragt. Im Mittelpunkt stand die Frage, inwieweit die neu initiierten Fortbildungs- und Beratungsangebote dazu beitragen das übergreifende Projektziel zu erreichen, und zwar die „modellhafte Verankerung der interkulturellen Kompetenzentwicklung als Querschnittsaufgabe in der öffentlichen Verwaltung der Stadt Braunschweig“.

Entsprechende Daten sollten in der extern vergebenen Leistung mittels unterschiedlicher Arbeitsschritte und anhand qualitativer und quantitativer Verfahren der empirischen Sozialforschung erhoben werden.

1.1 Evaluationsdesign

Die wissenschaftliche Begleitung und Evaluation war dialog- und prozessorientiert ausgerichtet und das Projekt sowohl begleitend (formativ) als dieses auch rückblickend bewertend (summativ). Während die Erkenntnisse aus der formativen Evaluation unmittelbar in die Projektaktivitäten einfließen konnten und damit eine wichtige Funktion für die Projektsteuerung einnahmen, vermitteln die Ergebnisse aus der summativen Evaluation den Projektverantwortlichen abschließend umfassende Kenntnisse darüber, ob und in welchem Maße die im Konzept formulierten Ziele erreicht wurden und welche Wirkungen (Effekte) nun in der öffentlichen Verwaltung der Stadt Braunschweig zu verzeichnen sind.

Die Begleitung und Datenerhebung erfolgte mittels verschiedener Arbeitsschritte unter Hinzuziehung von quantitativen und qualitativen Methoden. Laut Ausschreibung sollten schwerpunktmäßig die folgenden Aufgaben erfüllt werden:

- (1) Überprüfung der Zielerreichung mittels
 - a. einer Effektivitätsanalyse und der eingesetzten Mittel und
 - b. einer Qualitätsanalyse
- (2) Begleitung des Projektteams bei der Umsetzung der Projektkonzeption und
- (3) Erstellung einer Dokumentation über den Projektprozess und die Evaluationsergebnisse

Die einzelnen Schritte werden hier zunächst kurz dargestellt und später in die Aufgaben und Ziele des Projekts überführt. Diese Ausführungen bilden die Grundlage, auf der die abschließende Bewertung des Projekts vorgenommen wird.

Zu 1) Überprüfung der Zielerreichung

Die vom Auftraggeber unter Punkt (1) genannte Überprüfung der Zielerreichung unter Einbeziehung der eingesetzten Mittel soll sowohl eine Effektivitätsanalyse als



auch eine Qualitätsanalyse beinhalten. Als mögliche Indikatoren für die Effektivitätsanalyse wurden vom Auftraggeber folgende Punkte vorgeschlagen:

- a) Einstellungsveränderung (interkulturelle Kompetenz) der Beschäftigten
- b) Anzahl von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mit Migrationshintergrund
- c) kulturfaire Einstellungsverfahren
- d) interkulturelle Kompetenz als Einstellungskriterium
- e) Aufnahme von Fortbildungen zur interkulturellen Kompetenz in den internen städtischen Fortbildungskatalog

Wie aus der Aufzählung deutlich wird, sind hier unterschiedliche Qualitäten genannt, die auf ganz verschiedenen Wegen herausgearbeitet wurden. Im Prinzip geht es um die Verknüpfung von ziel- und wirkungsorientierter Evaluation. Bei dem Indikator „Anzahl von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mit Migrationshintergrund“ handelt es sich um einen harten Faktor, der durch einen Vorher-Nachher Abgleich zu ermitteln ist. Die Frage nach den „Einstellungsveränderungen in Bezug auf die interkulturelle Kompetenz der Beschäftigten“ stellt jedoch einen weichen Faktor dar, der schwerer zu bestimmen ist. Dies ist eine Aufgabe, die nur mit einer wirkungsorientierten Evaluation herausgearbeitet werden kann. Das bedeutet, dass zunächst die *Outputs*¹ genau betrachtet und erst im zweiten Schritt die Veränderungen und damit die Wirkungen, die diese herbeiführen, beurteilt werden können.

Für die Qualitätsanalyse nennt der Auftraggeber folgende mögliche Indikatoren:

- a) Zufriedenheit mit den am Projekt teilnehmenden Beschäftigten mit den eingesetzten Methoden, Referenten und Referentinnen und der Arbeit des Projektteams

Hier geht es also um Zufriedenheitswerte der Beteiligten in Bezug auf die interkulturellen Fortbildungen, untergliedert in die Methoden, die Professionalität der Referenten und Referentinnen und die Arbeit des Projektteams. Auch hierbei spielt die Frage nach den Wirkungen auf individueller Ebene eine große Rolle. Insgesamt lassen die Effektivitäts- und Qualitätsanalyse Erkenntnisse über die Zielerreichung sowie intendierte (beabsichtigte) und nicht-intendierte (unbeabsichtigte) Wirkungen zu.

1.2 Fragestellungen

Entsprechend der Projektaufgaben und Projektziele waren die Fragestellungen auf die drei oben genannten Ebenen gerichtet. Im Einzelnen wurde geprüft:

¹ Häufig werden *Outputs* mit Wirkungen verwechselt, dabei sind *Outputs* Produkte oder Leistungen, wie die Anzahl der interkulturellen Fortbildungen, die Anzahl der Teilnehmenden, die Anzahl der Organisationsberatungen etc. Wirkungen dagegen stellen die Veränderungen dar, die Folgen dieser Leistungen sind, also z.B. die zunehmende Kultursensibilität der Angebote einer Organisationseinheit oder der interkulturelle Kompetenzzuwachs der Teilnehmenden.



Organisationsebene:

- Ist die Implementierung des Themas interkulturelle Öffnung auf Leitungsebene gelungen? Wurde der Prozess *von oben* unterstützt?
- Konnten feste Stützstrukturen etabliert werden? Ist es gelungen, einen Migrantenexpertenpool anzulegen?
- Konnten interkulturelle Mentoren und Mentorinnen gewonnen und ausgebildet werden?

Personalebene:

- Ist es gelungen, die beteiligte Mitarbeiterschaft interkulturell fortzubilden und zu sensibilisieren? Hat sich ihre interkulturelle Kompetenz erhöht?
- Wie zufrieden sind die beteiligten Beschäftigten mit den interkulturellen Fortbildungen? Waren diese hilfreich, ausreichend, praxisrelevant etc.? Welchen Nutzen stiften die Maßnahmen für die Zielgruppe?
- Konnte die Anzahl der Auszubildenden gesteigert werden?

Angebotsebene:

- Konnten beispielhaft die Angebote und Dienstleistungen an die Bedarfe der Bevölkerung mit Migrationshintergrund angepasst und Zugangsbarrieren zu einzelnen Serviceleistungen der Verwaltung abgebaut bzw. verringert werden?

Gesamtprozess:

- Ob und inwiefern die gesetzten Ziele erreicht wurden, unter welchen Bedingungen (*Input*)?
- Welcher *Output* wurde produziert? (z.B. Anzahl der Fortbildungen, Produkte)
- Wie werden die Maßnahmen insgesamt von der Zielgruppe bewertet? Welchen Nutzen/Wirkungen haben sie? (*Outcome/Impact*)
- Was waren fördernde, was hemmende Faktoren?
- Welche Optimierungspotenziale gibt es?

Und schließlich sollte überprüft werden

- ob und wie viele der geplanten Öffentlichkeitsveranstaltungen wie erfolgreich realisiert werden konnten und
- ob die im Projekt eingesetzten Mittel und Methoden (*Input*) für eine nachhaltige und wirkungsvolle Verankerung der interkulturellen Öffnung geeignet sind?

1.3 Methoden

Zur Beantwortung der oben aufgeführten Fragestellungen wurden in der wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation die folgenden Arbeitsschritte durchgeführt sowie qualitative und quantitative Methoden eingesetzt:

- (1) Konzeption eines schriftlichen Rückmeldebogens für die interkulturellen Fortbildungen zur internen Projektsteuerung



- (2) Konzeption und Durchführung von drei Onlinebefragungen der Teilnehmenden (Bedarfs-, Zwischen- und Abschlussbefragung)
- (3) Begleitung von zwei Organisationseinheiten (Fallanalysen)
- (4) Begleitung des Projektteams, Durchführung von zwei ganztägigen Workshops
- (5) Teilnahme an zwei Sitzungen der Steuerungsgruppe
- (6) Analyse und Interpretation der erhobenen Daten
- (7) Abschlussdokumentation
- (8) Präsentation zentraler Ergebnisse (Steuerungsgruppe, Abschlussveranstaltung)

Eine ausführliche Beschreibung der aufgeführten Aktivitäten und Datenerhebung erfolgt im Abschnitt 3, Ergebnisse. Hier wird lediglich zu den Punkten (1), (6) und (7) Stellung genommen, da diese Arbeitsschritte keine Relevanz für die Erkenntnisgewinnung haben.

Zu (1) Schriftlicher Rückmeldebogen

Der erste evaluative Schritt bestand in der Entwicklung eines Rückmeldebogens für die Teilnehmenden an den interkulturellen Fortbildungen, der inhaltlich mit dem Projektteam abgestimmt wurde. Die Fragen bezogen sich auf die Zufriedenheit mit den Räumlichkeiten, auf den Ablauf und das Programm, die Methoden, die Professionalität der Referenten und Referentinnen sowie auf die Gesamtzufriedenheit mit der Fortbildung. Bei allen diesen Fragen konnten die Teilnehmenden ein aus vier Stufen bestehendes Ranking von *sehr gut* über *gut* und *weniger gut* bis hin zu *nicht ausreichend* ankreuzen. Zudem gab es die Möglichkeit, dem Projektteam bei jeder Frage sonstige Anregungen und/oder Bemerkungen mitzuteilen.

Die letzten beiden Fragen waren offene Fragen und bezogen sich auf die besonders guten bzw. nicht so wichtigen Inhalte. „*Was hat Ihnen besonders gut gefallen?*“ und „*Was war nicht so gut/wichtig?*“

Dieser Fragebogen diente dem Projektteam zur direkten Einschätzung der Resonanz der Teilnehmenden auf die Fortbildungen sowie zur internen Steuerung und Qualitätssicherung dieses Angebots. Die auf diese Art und Weise gesammelten Daten fließen nicht in die Ergebnisse aus der Evaluation ein (s. Anhang, Anlage 5.1).²

Zu (6) Analyse der Daten

Nach Abschluss aller Arbeitsphasen und Datenerhebungen wurde mit der Analyse der erhobenen Daten begonnen. Bei der Analyse und Interpretation des empirischen Materials und der notwendigen Unterlagen kamen sowohl qualitative als auch

² Eine erste Auswertung zur Zufriedenheit, Aktualität und Nützlichkeit der interkulturellen Fortbildungen vonseiten der Teilnehmenden sind im Zwischenbericht aufgeführt, S.51/52 (Juni 2011).



quantitative Auswertungsverfahren zum Tragen. Die so gewonnenen Erkenntnisse wurden in der vorliegenden Dokumentation verschränkt und miteinander in Beziehung gesetzt, damit belastbare Aussagen über die Zielerreichung und Wirkung von *iko – offen für Vielfalt* in ihrer Gesamtheit getroffen werden können. Soweit dienlich, wurden diesem Ergebnisbericht Tabellen und Abbildungen hinzugefügt.

Zu (7) (8) Abschlussdokumentation/Präsentation

Eine erste Präsentation einiger ausgewählter zentraler Ergebnisse fand auf der letzten Sitzung der Steuerungsgruppe am 23. Mai 2012 in Braunschweig statt. Dieses Treffen diente zudem dazu, bis zu dem Zeitpunkt offen gebliebene Fragen, Unklarheiten und erste Interpretationen vonseiten der externen Wissenschaftlerin zur Diskussion zu stellen und die Meinungen und Erfahrungen der Steuerungsgruppenmitglieder einzufangen. Dieser Arbeitsschritt erweiterte die Erkenntnisse um eine weitere Perspektive. In verkürzter Form wurden einige zentrale Ergebnisse auf der Abschlussveranstaltung des Projekts *iko – offen für Vielfalt* am 27. Juni 2012 in Braunschweig präsentiert.

Alle zur Anwendung gekommenen Erhebungsinstrumente sind im Anhang aufgeführt, auf die im Text an der entsprechenden Stelle verwiesen wird.

Der Ergebnisbericht wird dem Auftraggeber in einfacher Form in Papierversion und als PDF-Dokument zur Verfügung gestellt. Die Tätigkeiten der externen wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation enden mit der Abnahme dieser Dokumentation durch den Auftraggeber.



2 Das Projekt *iko – offen für Vielfalt*

Die Beschreibung des Projekts *iko-offen für Vielfalt* wird hier lediglich in Bezug auf die für die Evaluation zentralen Aufgaben vorgenommen. Eine ausführliche Beschreibung über die Rahmenbedingungen, Projektziele, Handlungsebenen und Module des Projekts findet sich im Zwischenbericht vom Juni 2011.³

2.1 Konzept und Zielsetzung

Die Zielgruppe von *iko – offen für Vielfalt* war laut Projektantrag das *Unternehmen Stadt Braunschweig* mit seinen Beschäftigten.

Das übergreifende Projektziel lag in der „modellhaften Verankerung der interkulturellen Kompetenzentwicklung als Querschnittsaufgabe in der öffentlichen Verwaltung der Stadt Braunschweig“, die auf den drei folgenden Ebenen erreicht werden sollte:

- (1) *Organisationsebene*: Implementierung des Themas auf der Leitungsebene, Unterstützung des Prozesses *von oben* sowie die Etablierung eines Migrantenexpertenpools und die Einführung der Funktion interkultureller Mentoren und Mentorinnen.
- (2) *Personalebene*: Erhöhung der interkulturellen Kompetenz in der Mitarbeiterschaft, Maßnahme zur Erhöhung der Ausbildungsbeteiligung von Jugendlichen mit Migrationshintergrund.
- (3) *Angebotsebene*: Anpassung der Angebote und Dienstleistungen an die Bedarfe der Bevölkerung mit Migrationshintergrund, Abbau von Zugangsbarrieren.

Zu (1) Organisationsebene (Struktur)

Auf Leitungsebene wurde eine Steuerungsgruppe gegründet, die aus dem Projektteam, der Abteilung Personal sowie den Fachbereichsleitern und Fachbereichsleiterinnen verschiedener Verwaltungsbereiche zusammengesetzt war. Hierdurch sollte gewährleistet werden, dass die interkulturelle Öffnung quer durch die verschiedenen Verwaltungsbereiche diskutiert und Eingang in die Organisationsentwicklung finden kann.

Die Etablierung fester Stützstrukturen durch die Einrichtung eines Migrantenexpertenpools sowie die Einführung der Funktion interkultureller Mentor oder interkulturelle Mentorin sollten den Öffnungsprozess der Verwaltung der Stadt Braunschweig nachhaltig sicher stellen. Bei den Experten bzw. Expertinnen handelt es sich um Braunschweiger Persönlichkeiten mit Migrationshintergrund, die das Team für die Zusammenarbeit im Kontext der Organisationsberatung gewinnen wollte.

³ Armbruster, Judith (2011): *iko – offen für Vielfalt*. Zwischenbericht 2011. (Judith Armbruster war Projektkoordinatorin).



Und schließlich sollten öffentlichkeitswirksame Informationsveranstaltungen zu Fragestellungen mit externen Fachreferenten und Fachreferentinnen durchgeführt werden. Im Projektkonzept wurde von acht Veranstaltungen über die gesamte Laufzeit ausgegangen.

Zur Werbung und weiteren Berichterstattung während der Projektlaufzeit wurde zudem eine professionelle Werbeagentur einbezogen, die das Projektteam bspw. bei der Erstellung des Logos, des Flyers und der Gestaltung der Homepage fachlich unterstützte.

Zu (2) Personalebene (Prozess)

Im Kontext der Personalentwicklung sollten 190 Beschäftigte der Stadtverwaltung aus 12 Organisationseinheiten die Möglichkeit erhalten, ihre interkulturelle Kompetenz zu erhöhen. Geplant waren zunächst je zwei Basis- und zwei Aufbaumodule pro Organisationseinheit. Die Fortbildungen wurden teamgebunden und bedarfsorientiert durchgeführt.

Zudem war vorgesehen, dass sich aus dieser Gruppe der Fortgebildeten die Gruppe der interkulturellen Mentoren und Mentorinnen speist, die eine zusätzliche Fortbildung erhalten sollten und die somit befähigt sein würden, ihr Wissen in der eigenen Organisationseinheit weiterzugeben und zu verfestigen.

Weiterhin sollte eine Modellmaßnahme zur Erhöhung der Ausbildungsbeteiligung von Jugendlichen mit Migrationshintergrund entwickelt und durchgeführt werden, um den Anteil dieser Gruppe zu erhöhen.

Zu (3) Angebotsebene

Um die auf der Angebotsebene verorteten Aufgaben und Ziele zur Organisationsentwicklung zu erreichen, wurden die teilnehmenden Organisationseinheiten vom Projektteam intensiv beraten, und zwar sowohl

- a) in Bezug auf deren konkreten *Bedarf* an Fortbildungsinhalten als auch in Hinblick auf
- b) die *kultursensible Anpassung* vorgehaltener Dienstleistungen und Angebote mit dem Ziel, die Partizipation aller Braunschweiger und Braunschweigerinnen an diesen Serviceleistungen zu gewährleisten und Zugangsbarrieren abzubauen.

Die Umsetzung der zuvor skizzierten Aufgaben oblag einem aus drei Personen bestehenden Projektteam, einer Koordinatorin sowie zwei pädagogischen Mitarbeiterinnen. Der Koordinatorin standen zwölf Wochenstunden zur Verfügung, den beiden pädagogischen Mitarbeiterinnen 26 bzw. 25 Wochenstunden. Da eine der pädagogischen Mitarbeiterinnen ihre wöchentlichen Stunden zum 1. Oktober 2010 von 30 auf 26 reduzierte, übernahm die Projektkoordinatorin diese vier Stunden als pädagogische Mitarbeiterin. Mit dem krankheitsbedingten Ausscheiden der Koordinatorin



zum 14. März 2012 wurde eine weitere Mitarbeiterin mit 19,5 Wochenstunden zum 1. April 2012 bis zum Projektende eingestellt. Diese unterstützt das Team nun in der letzten Phase des Projekts und ist vor allem auch zuständige Ansprechpartnerin für die *Interkulturelle Praxishilfe* einer Organisationseinheit.

Die zwölf für die interkulturellen Fortbildungen geplanten Organisationseinheiten sollten vom Projektteam rekrutiert, beraten und über den gesamten Projektzeitraum begleitet werden. Das Team war ebenso zuständig für die Anwerbung geeigneter externer Referenten und Referentinnen, die auf Honorarbasis tätig wurden. Darüber hinaus lagen die Verantwortung der Berichtslegung gegenüber den Geldgebern sowie die finanzielle Abwicklung des Projekts in den Händen des Teams.

Finanzielle Ausstattung

Die Stadt Braunschweig erhielt für die Durchführung des Projekts Fördergelder in Höhe von 275.000 €, zu denen noch 118.000 € Eigenmittel von der Stadt eingespeist wurden. Das Projekt verfügte somit über ein Gesamtvolumen von 393.000 € für 33 Monate Laufzeit. Im Detail setzt sich diese Summe wie folgt zusammen:

Personalkosten (iko-Team)	228.497,00 €
Externe Referenten/innen	55.100,00 €
Sachausgaben	15.716,08 €
Verwaltungsgemeinkosten	20.951,92 €
Freistellungskosten	72.735,00 €
Gesamtkosten	393.000,00 €

Unter die Sachausgaben fallen Posten wie Miete, Ausstattung, Reisekosten, Lehr- und Lernmittel, Öffentlichkeitsarbeit sowie sonstige Sachausgaben.

Ob und inwiefern die Umsetzung von *iko – offen für Vielfalt* gelungen ist, wird im nächsten Abschnitt ausführlich dargestellt. Inwiefern aber der Einsatz der finanziellen Mittel lohnenswert war, kann an dieser Stelle nicht beurteilt werden. Dies bleibt den Projektverantwortlichen überlassen, die die eingesetzte Summe in Relation zu anderen Ausgaben der Stadt oder aber zu thematisch ähnlich gelagerten Projekten setzen müssen. Hierzu fehlen der externen Begleitung die entsprechenden Zahlen und Informationen.



3 Ergebnisse

Die Ergebnisse werden zunächst in ihrer Umsetzung auf den drei Ebenen Organisation, Personal und Angebote dargestellt. Dadurch ist die Überprüfung der Zielerreichung der verschiedenen Aufgaben und Module gewährleistet. In den einzelnen Abschnitten wird jeweils darauf verwiesen, auf welchen Datenerhebungsverfahren und auf welcher Datenbasis die Erkenntnisse beruhen.

Abschließend wird der Gesamtprozess von *iko* in seiner Umsetzung und in Bezug auf die strukturellen Rahmenbedingungen beurteilt.

3.1 Organisationsebene

Die Organisationsebene umfasst alle Rahmenbedingungen der Stadtverwaltung Braunschweig, in die das Projekt konzeptionell eingebunden wurde. Hierbei geht es um Fragen nach der Aufbauorganisation und die damit verbundenen Möglichkeiten, *iko – offen für Vielfalt* realistisch in die Gegebenheiten einer Verwaltung einzufügen. Nur so kann die Umsetzung zum Erfolg führen. Gleichwohl lag das Ziel des Projekts darin, diese Strukturen in einem ersten Schritt modellhaft mittels der unterschiedlichen Angebote und auf verschiedenen Wegen zu überprüfen, inwiefern das Konzept geeignet ist, diesen Öffnungsprozess in der öffentlichen Verwaltung zu initiieren, um die Strukturen ggf. nachhaltig zu verändern. Die auf der Organisationsebene verankerten Aufgaben und Ziele sind Gegenstand der nachfolgenden Ausführungen, wobei die Aufgaben des Projektteams und die Begleitung durch die externe Wissenschaftlerin vorab geschildert werden.

3.1.1 Projektteam

Dem aus drei Personen bestehenden Projektteam oblag die Umsetzung der zuvor beschriebenen Aufgaben.

Die Zuständigkeiten der Projektkoordinatorin lagen in der ersten Phase in der Rekrutierung der Organisationseinheiten für die interkulturellen Fortbildungen und der Bekanntmachung des Projekts innerhalb der Stadtverwaltung Braunschweig. Zugleich war sie zuständig für die Koordination und inhaltliche Ausgestaltung der Steuerungsgruppensitzungen sowie für die Berichtslegung gegenüber den Geldgebern. Sie präsentierte Ziele und Aufgaben des Projekts, sowohl verwaltungsintern als auch nach außen. Weiterhin beteiligte sie sich an inhaltlichen Fragestellungen und übernahm alle weiteren koordinierenden Aufgaben. Hierfür standen ihr zwölf Arbeitsstunden pro Woche zur Verfügung.

Beide pädagogischen Mitarbeiterinnen waren für das operative Geschäft zuständig. So lag der Arbeitsschwerpunkt einer pädagogischen Mitarbeiterin in der Organisationsberatung, der Durchführung von Erst-, Zwischen- und Abschlussgesprächen, der



Gewinnung entsprechend qualifizierter Referenten und Referentinnen und der Teilnahme an den interkulturellen Fortbildungen. Die zweite pädagogische Mitarbeiterin war in einem etwas geringeren Umfang ebenfalls für die Organisationsberatung zuständig und nahm ebenfalls an interkulturellen Fortbildungen teil. Ihr Schwerpunkt lag weiterhin in der Etablierung des Migrantexpertenpools sowie in der finanziellen Abwicklung des Projekts. Dafür standen der ersten Mitarbeiterin bis Oktober 2011 30 Stunden wöchentlich zur Verfügung, danach 26 Stunden und die zweite Mitarbeiterin hatte über den gesamten Zeitraum eine 30 Stunden Stelle.

Insgesamt war die Stundenzahl gut kalkuliert, allerdings wurden generell der Aufwand für die Organisationsberatungen sowie die Organisation, Begleitung und Abwicklung der Fortbildungen erheblich unterschätzt. Und auch die Öffentlichkeitsveranstaltungen sowie die Berichtslegung gegenüber den Geldgebern erforderten erheblich mehr Zeitaufwand als vorgesehen. Darüber hinaus gestaltete sich die finanzielle Abwicklung des Projekts als wesentlich zeitintensiver als gedacht. Infolge dessen stand der hierfür zuständigen Mitarbeiterin weniger Zeit für ihre pädagogischen Aktivitäten zur Verfügung.

Neben der fachlichen Unterstützung der externen Begleitung bei der Konzeption der Rückmeldebögen, waren regelmäßige Treffen mit dem Projektteam zur Überprüfung des Projektprozesses geplant. Vorgesehen waren drei Termine über die gesamte Projektlaufzeit, von denen zwei realisiert werden konnten. Das erste Treffen fand im Juni 2010 statt, das zweite im Juli 2011. Beide Workshops wurden von der externen Begleitung konzipiert und waren in Absprache mit dem Team auf dessen Bedarfe ausgerichtet. Es handelte sich um ganztägige Workshops, inhaltlich jeweils auf die aktuellen Aktivitäten gerichtet, die bereits initiiert worden waren (Rückblick) sowie auf den Zeitplan und die in der nächsten Zeit anstehenden Aufgaben (To-Do's). Außerdem wurden Fragen den reibungslosen Prozessverlauf betreffend besprochen, die Zusammenarbeit im Team reflektiert und die Zuständigkeiten geklärt bzw. neu verteilt. Auch Fragen nach der Unterstützung durch die Steuerungsgruppe sowie nach fördernden und hemmenden Faktoren wurden erörtert. Anstelle eines dritten ganztägigen Treffens gegen Projektende im April oder Mai 2012, fanden zwei kürzere Sitzungen an den Tagen statt, an denen die externe Begleitung an den Rückmeldegesprächen mit der Feuerwehr und der Allgemeinen Erziehungshilfe teilnahm (8. und 21. Mai 2012). Diese Gespräche dienten dem Informationsaustausch die abschließende Evaluation betreffend.

Während der Schwerpunkt in der ersten Projektteamsitzung in der Erstellung eines Zeitplans im Sinne eines Zeitmanagements und der Konkretisierung der Aufgabenverteilung sowie in der Bestandsaufnahme zum Stand der Aktivitäten und ausstehender Aufgaben lag, verlagerten sich die Inhalte im zweiten Workshop mehr in Richtung einer umfassenden Zwischenbilanz: Was ist bisher gut gelaufen (in der Umsetzung)? Worin liegen die Stärken? An welchen Stellen hapert es in der Umsetzung? Worin liegen die Stolpersteine? Wie kann ggf. optimiert oder nachgesteuert werden? (Blick zurück)



Welche Aufgaben stehen noch aus und müssen umgesetzt werden? Wie kann/soll es nach Abschluss der Projektlaufzeit weiter gehen? Gibt es Ansätze, um die interkulturelle Öffnung langfristig zu sichern? Wenn ja, welche? (hier ist der Aspekt der Nachhaltigkeit gemeint). Wer sollte mit ins Boot geholt werden oder sind schon alle im Boot? (Blick nach vorn)

Der Blick auf die Planung und anstehenden Aufgaben entlang des Zeitplans machte deutlich, dass es in der Umsetzung keine nennenswerten Probleme und/oder Verzögerungen gab. Trotzdem lag der organisatorische Aufwand bei der Durchführung der Schulungen wesentlich höher als gedacht, sowohl die Raumorganisation betreffend als auch den hohen Kommunikationsaufwand mit den Referentinnen und Referenten. Dies lag u.a. in dem Anspruch begründet, für jede Organisationseinheit bedarfsorientierte Fortbildungen durchzuführen, daran teilzunehmen und die interessierten Fachbereiche und Referate im Sinne der Organisationsentwicklung zu beraten und zu unterstützen. Das Ziel lag im Abbau von Zugangsbarrieren und der Entwicklung kultursensibler Angebote und Dienstleistungen. Dieses Vorgehen macht einerseits die Qualität der Arbeit und damit von *iko* aus, stellte andererseits aber einen enormen Arbeitsaufwand für das Team dar.

In beiden Treffen zeigte sich sehr deutlich, wie wichtig und wertvoll die gemeinsamen Sitzungen waren, in denen die gesamte Arbeit reflektiert werden konnte. Im Arbeitsalltag ist häufig keine Zeit, sich intensiv und ausführlich mit der eigenen Arbeit, dem Stand der Dinge, den anstehenden Aufgaben und der Arbeitsverteilung zu beschäftigen. Erschwerend kam hinzu, dass keine der Mitarbeiterinnen eine Vollzeitstelle innehatte. Diese Treffen trugen mit dazu bei, den Verlauf und alle anstehenden Aufgaben im Blick zu behalten. Eine positive Wirkung für das Team, die sich in den zahlreichen telefonischen Kontakten und Absprachen zwischen Team und externer Wissenschaftlerin fortsetzte.

3.1.2 Steuerungsgruppe

Die Bildung einer Steuerungsgruppe war mit Projektstart im Oktober 2009 durch den OBM verfügt worden, ohne jedoch mit Entscheidungsbefugnissen ausgestattet zu sein. Als deren Leiter wurde der Leiter des Sozialreferats, als Stellvertreterin die Leiterin des Büros für Migrationsfragen bestimmt. Die Projektkoordinatorin war ebenfalls Mitglied der Steuerungsgruppe. Weitere Mitglieder waren Beschäftigte in leitenden Funktionen aus dem FB 10 (Zentrale Dienste), FB 32 (Bürgerservice, öffentliche Sicherheit), FB 41 (Kultur), FB 50 (Soziales und Gesundheit) sowie dem FB 51 (Kinder, Jugend und Familie). Dem Referat 0150 (Gleichstellungsreferat) und einem Mitglied aus dem Gesamtpersonalrat (GPR) wurde die Gelegenheit zur Teilnahme an den Sitzungen eingeräumt. Zwar war im Konzept davon ausgegangen worden, dass die Steuerungsgruppe durchweg mit Leitungskräften besetzt werden sollte. Dies konnte jedoch aufgrund eines Stellenwechsels nicht vollständig realisiert



werden. Die beiden pädagogischen Mitarbeiterinnen des Projektes nahmen ebenfalls als Gäste an den Sitzungen teil.⁴

Die Aufgabe dieser Gruppe war die eines beratenden Gremiums und die Mitglieder hatten im Projektprozess insbesondere Multiplikatorenfunktion. Dadurch wurden zum einen die Angebote von *iko* in die beteiligten Fachbereiche und Referate getragen. Zum anderen übernahmen die Führungskräfte mit ihrem Engagement Vorbildfunktion und stützten so den Öffnungsprozess *von oben*.

Über die Projektlaufzeit traf sich die Steuerungsgruppe insgesamt sieben Mal. Die erste Sitzung fand im Januar 2010 statt. In diesem Jahr folgten drei weitere Sitzungen im Drei-Monats-Rhythmus. Im Jahr 2011 wurden zwei Sitzungen im halbjährlichen Rhythmus einberufen und die abschließende Sitzung dieser Gruppe fand gegen Projektende im Mai 2012 statt. Die Häufigkeit der Sitzungen wurde im Projektverlauf unter den Verantwortlichen abgestimmt und war vor allem bedarfsorientiert ausgerichtet.

Während die ersten Sitzungen thematisch um die Initiierung erster Schritte in der Startphase kreisten und die Ansprache und Gewinnung einzelner Organisationseinheiten zur Mitwirkung zentral waren, verlagerten sich die Themen später in Richtung fachlicher Inputs von eingeladenen Gästen zum Thema interkulturelle Kompetenz und Managing Diversity in der Verwaltung und der Berichtslegung zum Stand der Umsetzung durch das Projektteam. Zugleich nahm das Thema der Verstetigung des interkulturellen Öffnungsprozesses ab der 4. Sitzung im November 2010 an Bedeutung zu. Diese Sitzung wurde sowohl für einen fachlichen Beitrag genutzt als auch für die intensive Arbeit im Open-Space Verfahren in vier Gruppen entlang der Fragestellung: „*Welche Visionen hat die Steuerungsgruppe als Gremium, den Prozess der interkulturellen Öffnung unterstützend und nachhaltig zu begleiten?*“

Schon zu diesem Zeitpunkt waren sich die Mitglieder der Steuerungsgruppe auch aufgrund der gelingenden Umsetzung und positiven Resonanz in den Organisationseinheiten einig, dass „ein übergeordnetes Gremium zur Steuerung der Interkulturellen Öffnung der Verwaltung nach dem Ende des Projektes“ (Zwischenbericht 2010:41) gewährleistet sein sollte. In dieser Runde wurden verschiedene Vorschläge zur Verstetigung entwickelt, die an die entsprechenden Stellen weitergeleitet wurden: „Im Verlauf der Arbeit wurde deutlich, dass sowohl das Thema Entwicklung Interkultureller Kompetenz als auch die weiterführende Auseinandersetzung mit Diversity Management in der Verwaltung nicht als zeitlich befristetes Projekt, sondern als Prozess verstanden werden müssen, damit die Kommune ihren aktuell erzielten Kompetenzstand bewahren und ausbauen kann.“⁵ Trotz der Bemühungen vonseiten der Steuerungsgruppe den Öffnungsprozess nach Abschluss des Projekts weiterzuführen, stehen diesbezügliche Entscheidungen bisher aus. Im Haushalts-

⁴ Quelle: Zwischenbericht (2011): S. 39ff.

⁵ Quelle: Papier der AG ‚Nachhaltigkeit‘, 4. Sitzung der Steuerungsgruppe am 23.11.2010.



jahr 2012 wurden die Vorschläge weder berücksichtigt noch entsprechende finanzielle und personelle Ressourcen oder eine Weiterfinanzierung in Aussicht gestellt.⁶

Rückblickend wurde die Arbeit der Steuerungsgruppe von allen Beteiligten sehr begrüßt und auch die teilweise kontroversen inhaltlichen Diskussionen als fruchtbar, unterstützend und hilfreich erlebt. Mit Abschluss des Projekts wird diese Gruppe aufgelöst.

3.1.3 Migrant*innenexpertenpool

Die Arbeiten im Zusammenhang mit der Einrichtung eines Migrant*innenexpertenpools lagen in der Zuständigkeit einer der pädagogischen Mitarbeiterinnen des Projekts. In der ersten Projektphase wurde recherchiert, über welche Kontakte zu Migrant*innenexperten die Stadt Braunschweig bereits verfügt und worin ihre Schwerpunkte (inhaltlich und länderspezifisch) liegen. So steht das Büro für Migrationsfragen aufgrund unterschiedlicher Projekte und Aufgaben bereits mit vielen Migrant*innenexperten und Migrant*innenexpertinnen in Braunschweig in Kontakt, die nun direkt angesprochen wurden. In den Gesprächen klärte die Mitarbeiterin ab, inwiefern und ob die Befragten sich überhaupt im Rahmen von *iko* engagieren würden.

Über die gesamte Projektlaufzeit konnte eine Liste zusammengestellt werden, die zurzeit 37 Personen umfasst. Dabei handelt es sich um elf Männer und 26 Frauen, die zahlreiche Länder abdecken, wie die Türkei, Russland, die Ukraine, Bosnien, Polen, Syrien, Iran und Pakistan, aber auch China, Korea und Vietnam sowie Mexiko, Bolivien, Ecuador sowie Spanien und schließlich Benin, Tunesien und Äthiopien.

In einem zweiten Schritt wurde u.a. im Rahmen der Organisationsberatung diese Liste öffentlich gemacht und für den Pool geworben. Äußerte eine Organisationseinheit Bedarf, führte die pädagogische Mitarbeiterin intensive Gespräche mit den jeweiligen Leitungspersonen, um den konkreten Bedarf zu ermitteln. Sie wandte sich anschließend an die Experten oder Expertinnen, vereinbarte Termine und begleitete sie in die entsprechende Stelle. Erst in den Gesprächen wurde dann gemeinsam überlegt, welche Art von Maßnahme durchgeführt werden sollte. Diese waren sehr unterschiedlich und ebenso, wie die interkulturellen Fortbildungen, ausschließlich bedarfsorientiert. Das heißt, auch diese Aufgabe des Teams beanspruchte sehr viel Zeit, war aber dementsprechend auch von Erfolg gekrönt. So fand beispielsweise in der Allgemeinen Erziehungshilfe ein zusätzlicher Workshop zur Erarbeitung einer *interkulturellen Praxishilfe* statt. Die Mitarbeitenden dieses Fachbereichs formulierten Fragen, z.B. bezogen auf Einstellungen, Erwartungen und den Umgang mit Behörden, zu Erziehungsidealen, Familienstrukturen, Geschlechterrollen usw. Experten und Expertinnen mit einem arabisch, russisch, türkisch und asia-

⁶ Dieser Prozess der Steuerungsgruppe sowie Vorschläge und Empfehlungen zur Verstetigung sind detailliert im Zwischenbericht nachzulesen, S.39-48.



tisch geprägten kulturellen Hintergrund beantworteten diese Fragen, die inzwischen als Veröffentlichung zur Verfügung steht.⁷

Im Projektkonzept war vorgesehen, diese Experten und Expertinnen ebenfalls zu schulen, ein Vorhaben, das aber nicht realisiert wurde. Da viele der Beteiligten bereits im Rahmen anderer Aufgaben und Projekte innerhalb der Stadt Braunschweig Schulungen und Fortbildungen absolviert hatten, wurde in diesem Kontext darauf verzichtet.

Insgesamt aber wurden laut Auskünften des Projektteams Bedarfe an diese Gruppe bisher nur vereinzelt formuliert. Diese Einschätzung deckt sich mit den Aussagen zum Migrantenexpertenpool in der Abschlussbefragung. Auf die Frage, ob die Teilnehmenden bereits ein Angebot genutzt haben, dass von einem Experten bzw. einer Expertin aus diesem Pool durchgeführt wurde, antworteten 19 % mit *nein*, 9 % mit *ja* und 72 % wählten die Möglichkeit *keine Angabe*. Hierbei kann davon ausgegangen werden, dass auch diese 72 % das Angebot noch nicht kennen und es bisher nicht nutzten.

3.1.4 Funktion interkultureller Mentor/Mentorin

Die im Konzept vorgesehene Etablierung *interkultureller Mentoren* und *Mentorinnen* hat zum Ziel, verwaltungsintern nachhaltige Stützstrukturen für den interkulturellen Öffnungsprozess zu schaffen. Das Projektteam warb sowohl in der Steuerungsgruppe als auch während der Vorstellungs- und Zwischengespräche in den verschiedenen Organisationseinheiten für dieses Amt und stellte Ziel und Sinn einer solchen Funktion vor. Zudem wurden vorab einige Klärungsgespräche mit dem Fachbereich 10 (Personal) geführt um strukturelle Aspekte, wie die Freistellung für dieses Amt, zu erörtern.

Im Verlauf von *iko* bis Projektende konnten schließlich sieben Interessierte aus unterschiedlichen Organisationseinheiten⁸ gewonnen werden, die an den interkulturellen Fortbildungen teilgenommen hatten. Zusätzlich erhielt diese Gruppe im November 2011 eine dreitägige Fortbildung, in der vertiefend auf interkulturelle Dimensionen für den Arbeitsalltag eingegangen wurde, zugleich aber auch auf Themen wie die „Rolle als Multiplikator/in in Verwaltungsstrukturen“ oder „Wahrnehmung und Veränderung relevanter Strukturen im Arbeitsumfeld.“

Die Rückmeldungen auf diese Fortbildung waren positiv, so äußerte sich eine der Teilnehmerinnen: „...möchte ich darauf hinweisen, dass die 3-tägige Mentoren-Schulung im November 2011 nach meiner Auffassung und Erinnerung bei allen

⁷ Hrsg. Stadt Braunschweig (2012): Miteinander im Dialog. Eine Praxishilfe von Braunschweigern für Braunschweiger.

⁸ Hierbei handelt es sich um jeweils eine Person aus den OE's Straßenverkehrsamt, Standesamt, Ausländerbehörde, Zentrale Dienste, Jugendförderung und zwei Personen aus der Allgemeinen Erziehungshilfe. Daneben verfügt die Stadt Braunschweig über vier Beschäftigte mit Migrationshintergrund, die in der Beratungsarbeit tätig sind.



Teilnehmern eine durchweg positive Resonanz gefunden hat. Die grundsätzliche Bereitschaft, als Mentor/in tätig zu werden, ist somit generell vorhanden.“

Insgesamt wurde dieses Amt also in sechs von elf Organisationseinheiten eingerichtet. Darüber hinaus wurde vor einem Jahr innerhalb der Feuerwehr das Amt eines *Migrationsbeauftragten*⁹ eingeführt, der nun als Ansprechpartner für dieses Thema zur Verfügung steht. Diese Funktion wird ideell und strukturell innerhalb der Feuerwehr von dem Vorgesetzten unterstützt und ist mit klaren Regelungen den Arbeits-einsatz betreffend ausgestattet.

Damit kann auch diese Aufgabe von *iko* als erfolgreich umgesetzt beurteilt werden. Doch trotz des Engagements und der geäußerten Bereitschaft wurden die interkulturellen Mentoren und Mentorinnen bisher ebenfalls nur wenig oder gar nicht angefragt. Die Ergebnisse aus der Abschlussbefragung bestätigen das. Auf die Frage, ob die jeweilige Organisationseinheit der Teilnehmenden über einen interkulturellen Mentor oder eine interkulturelle Mentorin verfügt, antworteten 27 % mit *ja*, 63 % mit *nein* und 10 % wählten die Antwortoption *keine Angabe*. In der Auswertung konnte nachverfolgt werden, dass auch die Beschäftigten, deren Arbeitsbereich über einen interkulturellen Mentor bzw. eine Mentorin verfügt, mit *nein* antworteten.

3.2 Personalebene

Eine ganz wesentliche Aufgabe des Projekts lag in der interkulturellen Fortbildung von 257 Beschäftigten aus elf¹⁰ Organisationseinheiten der Stadtverwaltung Braunschweig. Um Fragen in Bezug auf die Zufriedenheit der am Projekt beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und auch hinsichtlich der anderen Angebote insgesamt einschätzen zu können, wurden drei über den Projektzeitraum verteilte anonyme Onlinebefragungen durchgeführt. Dabei wird Zufriedenheit hier in einem umfassenden Sinn verstanden, und die Befragung fokussierte dementsprechend auch auf die Zufriedenheit der Teilnehmenden, aber ebenso auf den konkreten Fortbildungsbedarf, die Praxistauglichkeit, Sinn und Zweck der eingesetzten Methoden sowie die selbsteingeschätzten Einstellungsveränderungen. Diese Vorabbefragung hat sich als sehr wertvoll erwiesen. Aufgrund der Angaben wurde das Team in die Lage versetzt, gezielt die passenden Experten und Expertinnen für die Fortbildungen auszuwählen. Gleichzeitig wurden in den Antworten auch Ängste, Befürchtungen und team- oder abteilungsinterne Stimmungen deutlich. Dies erleichterte die Auswahl der externen Referenten und Referentinnen und machte den konkreten Beratungsbedarf deutlich. Zudem fühlten sich die Teilnehmenden mit ihren Anliegen

⁹ Bei dem Rückmeldegespräch berichtete uns der Migrationsbeauftragte, dass er der erste in dieser Funktion in Deutschland bei der Feuerwehr sei.

¹⁰ Auch wenn im Projektkonzept von 12 OE's ausgegangen wurde, kann dieses Ziel als erreicht eingestuft werden, da bei drei der beteiligten Organisationseinheiten aufgrund der Größe der Teams die Schulungen in jeweils zwei Gruppen abgehalten wurden. Das heißt, der organisatorische Aufwand war für das Projektteam eher höher als geringer. Zudem wurde von 190 Beschäftigten ausgegangen, die geschult werden sollten. Hier hat das Projekt sein Ziel mit 265 Teilnehmenden mehr als erreicht.



ernst genommen. Auch wenn dieser Schritt einen enormen Zeitaufwand bedeutete, so war er für das Projektteam hilfreich in der erfolgreichen Umsetzung und Steuerung der Aktivitäten.

Die Onlinebefragungen zogen sich über den Zeitraum von vor der Durchführung der ersten interkulturellen Fortbildungen, im Juni 2010, bis nach deren Abschluss im März 2012. Die Organisationseinheiten wurden jeweils einzeln befragt. Inhaltlich waren die drei Befragungen unterschiedlich konnotiert (s. Anhang, Anlage 5.2):

- Konzeption eines Online Fragebogens und Erhebung der Erwartungen und Motivation vor dem Start der Fortbildungen (Start: Juni 2010, Ende: Februar 2011).
- Konzeption eines Online-Fragebogens in Form einer Zwischenbefragung nach Durchführung der Basismodule oder eines Basismoduls zur Zufriedenheit mit dem bisherigen Verlauf sowie in Bezug auf konkrete Wünsche nach weiteren Fortbildungen. Hierbei ging es um die Ermittlung der konkreten Bedarfe der Organisationseinheiten hinsichtlich der Vertiefungsmodule (Start: Januar 2011; Ende: Dezember 2011).
- Konzeption eines Onlinefragebogens und Erhebung gegen Ende des Projekts zur Selbsteinschätzung der Einstellungsänderungen und zur Einschätzung der Steigerung interkultureller Handlungskompetenz der beteiligten Mitarbeitenden der Stadt Braunschweig in Bezug auf die Fortbildungen aber auch auf weitere Angebote des Projekts, wie z.B. Vorträge von Experten und Expertinnen aus dem Migrantexpertenpool, die Ausbildung einer ausgewählten Gruppe zum interkulturellen Mentor oder zur interkulturellen Mentorin, Teilnahme an öffentlichen Veranstaltungen etc. (Start und Ende: März 2012).

Während die Vorab- und Zwischenbefragung noch mit dem kostenlosen Onlinetool *Monkey Survey* durchgeführt wurden, wurde für die Abschlussbefragung das kostenpflichtige Onlinetool *2ask* gewählt. Dieses Tool bietet den Vorteil, dass die Aussagen sowohl getrennt nach Organisationseinheiten als auch insgesamt ausgewertet werden können. Dieses Vorgehen hat sich für die rückblickende Gesamtauswertung als notwendig erwiesen.



Die interkulturellen Fortbildungen wurden in den folgenden elf Organisationseinheiten durchgeführt:

Organisationseinheit	Anzahl der TN¹¹
Ausländerbehörde	14/17
Ordnungsangelegenheiten	46/24
Straßenverkehrsabteilung	17/16
Standesamt	16/13/9
Zentrale Dienste	23/15
Jugendgerichtshilfe	10/11
Jugendförderung	15/23
Allgemeine Erziehungshilfe	43/44
Feuerwehr	18/15
Gutachten und Beratung	14/12
Literatur und Musik	8/4

Die Fortbildung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Zentralen Dienste und Allgemeinen Erziehungshilfe sowie Ordnungsangelegenheiten fanden aufgrund der hohen Teilnehmeranzahl jeweils in zwei Gruppen statt. Inhalte und Trainer bzw. Trainerinnen waren identisch. Bei allen anderen beteiligten Organisationseinheiten wurden die Fortbildungen in einer Gruppe durchgeführt. Die Idee der teamgebundenen Fortbildungen wurde von knapp 80 % der Teilnehmenden begrüßt. Als Vorteile wurden am häufigsten die Möglichkeit des Gedanken- und Erfahrungsaustausches, die Anregung zur Diskussion im Team sowie das Einfließen internen Wissens genannt. Dadurch konnten die Fortbildungen gezielt auf den konkreten Bedarf und auf das Arbeitsfeld der Teilnehmenden zugeschnitten werden. Die wenigen Nachteile, die angeführt wurden, lagen eher in organisatorischen Aspekten, wie z.B. in der Tatsache, dass die Freistellung aller Beschäftigten einer Abteilung schwierig war, oder diese sogar für einen Tag geschlossen werden musste.

Die ursprünglich für jede Organisationseinheit vorgesehenen vier Module, aufgeteilt in zwei Grundmodule und zwei Vertiefungsmodule, haben sich gleich zu Projektbeginn als unrealistisch erwiesen. In den Gesprächen des Projektteams mit den zuständigen Verantwortlichen in den einzelnen Organisationseinheiten wurde schnell deutlich, dass die Bedarfe stark variierten. So benötigten manche Abteilungen ein Grundmodul und ein Vertiefungsmodul sowie einen fachlichen Vortrag, andere da-

¹¹ Diese Zahlenangaben dienen lediglich dazu, einen Überblick über die unterschiedlich starke Beteiligung der einzelnen OE's an den interkulturellen Fortbildungen zu vermitteln. Zahlenabweichungen ergeben sich dadurch, dass einige Beschäftigte nur an den ersten oder zweiten Fortbildungen teilgenommen haben.



gegen äußerten den Wunsch nach weiteren Fortbildungen über spezifische Kulturen. Angesichts dessen wurde die Idee zugunsten einer intensiven Beratung und Ausrichtung der Fortbildungen auf die jeweilige Organisationseinheit aufgegeben. Dieses Vorgehen hat sich im Verlaufe des Projekts sehr bewährt.

Insgesamt wurden 31 Fortbildungen durchgeführt, wobei die Anzahl der Aktivitäten in den einzelnen Organisationseinheiten stark variierte. Neun der Fortbildungen wurden im Zweierteam durchgeführt, die verbleibende Anzahl durch jeweils einen Referenten bzw. eine Referentin. Der Einsatz von acht Experten und Expertinnen mit Migrationsgeschichte kam bei den Teilnehmenden sehr gut an. Ihre Erfahrungen und Kenntnisse wurden sehr geschätzt, sie wirkten überzeugend und konnten authentisch Informationen über ihre eigene Kultur geben.¹²

Die bedarfsorientierten Fortbildungen gestalteten sich für das Projektteam zwar sehr zeitaufwändig, gleichwohl wirkte sich das insgesamt sehr lohnend auf die Qualität aus. Dieser Aspekt machte den Charme des Projekts aus, da keine *standardisierten Fortbildungen* quer durch alle Organisationseinheiten angeboten wurden, sondern auf die Bedarfe der unterschiedlichen Arbeitsgruppen eingegangen werden konnte. Dieses Vorgehen ist Teil des Projektkonzepts, das an dieser Stelle als gelungen bezeichnet werden kann. Die Teilnehmenden fühlten sich ernst genommen, wodurch a) ihre Motivation gesteigert und b) die Zufriedenheit mit den Fortbildungen erhöht werden konnte. Wie die Bewertungen und Zufriedenheitswerte im Einzelnen aussehen, wird im nachfolgenden Abschnitt dargestellt.

Die Befragungsergebnisse verdeutlichen, dass die Entscheidung einer modellhaften Verankerung richtig war. Schneller als erwartet ist es dem Team gelungen, die im Konzept vorgesehene Anzahl von Organisationseinheiten für eine Mitarbeit zu gewinnen. Diese Tatsache lässt den Rückschluss zu, dass entsprechender Bedarf in den verschiedenen Abteilungen und Referaten vorhanden war und ist, auch wenn diese Bedarfe stark variieren.

3.2.1 Interkulturelle Fortbildungen

Die hier beschriebenen Erkenntnisse sind Schlussfolgerungen aus der abschließenden Onlinebefragung von 257 Beschäftigten der Stadt Braunschweig in Bezug auf die Zufriedenheit, den Nutzen und Wirkungen der Fortbildungen (Fragebogen s. Anhang 5.2.3). Bei dem überwiegenden Teil der Fragen handelt es sich um geschlossene Fragestellungen, zugleich aber wurden auch einige offene Fragen gestellt und Platz für Anmerkungen und Kommentare gegeben. Fragestellungen zu den anderen Angeboten des Projekts sowie zur Gesamtzufriedenheit mit *iko – offen für Vielfalt* werden in den entsprechenden Abschnitten behandelt.

Die Rücklaufquote betrug 30,35 %, d.h. 78 Personen von insgesamt 257 haben sich an der Befragung beteiligt. Dies ist aufgrund der geringen Gesamtfallzahl zwar eine unbefriedigende Quote, die aus verschiedenen Gründen jedoch als gut eingestuft

¹² Ausführliche Informationen dazu s. Zwischenbericht (2010): S. 17ff.



werden kann. Ein Grund für die Quote von ca. 30 % liegt sicherlich darin, dass bei den Teilnehmenden eine gewisse Müdigkeit in Bezug auf die Befragungen eingetreten ist. So wurden alle Organisationseinheiten im Verlaufe des Projekts bereits zweimal bzw. dreimal befragt. Noch vor den Fortbildungen wurde eine Bedarfsabfrage durchgeführt und im Anschluss daran eine Zwischenbefragung mit den inhaltlichen Schwerpunkten Zufriedenheit und weiterer Fortbildungsbedarf.¹³ Zusätzlich erhielten alle Teilnehmenden direkt im Anschluss an die Fortbildungen einen Feedbackbogen in Papierform, der auszufüllen war. Erfahrungsgemäß kann hier zudem davon ausgegangen werden, dass insbesondere die engagierten und an dem Thema besonders interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Fragebogen ausgefüllt haben. Weitere Gründe für die Teilnahme von ca. 30 % wurden dadurch verursacht, dass die Beschäftigten einiger Abteilungen während ihrer Arbeitszeit keinen Zugriff auf das Internet hatten und die Befragung technisch so eingestellt war, dass von jedem PC aus nur einmal auf die Befragung zugegriffen werden konnte.¹⁴ Dies betrifft sowohl die Feuerwehr¹⁵ als auch einzelne Arbeitsbereiche der Jugendförderung. Hier waren die Beschäftigten darauf angewiesen, den PC ihrer Abteilungsleitung zu nutzen. Es kann also davon ausgegangen werden, dass auch in anderen Abteilungen technische Schwierigkeiten die Teilnahme unmöglich machten. Wissenschaftlich korrekt müsste die Rücklaufquote also *bereinigt*¹⁶ werden, was in diesem Fall jedoch nicht möglich ist. Die geschilderten Gesichtspunkte relativieren die zurückhaltende Beteiligung an der Abschlussbefragung.

Die Rücklaufquote weist eine hohe Varianz auf und reicht von 21 % Beteiligung einer OE (Allgemeine Erziehungshilfe) über 13 % (Standesamt) bis 1 % (Feuerwehr). Da die Abschlussbefragung auf alle Angebote und Module des Projektes *iko – offen für Vielfalt* abzielte, werden die Ergebnisse hier zusammen ausgewertet und nicht getrennt nach Organisationseinheiten. Eine Einzelauswertung würde zudem die Antworten verzerren, da z.B. in einem Fall eine Person eine Organisationseinheit repräsentiert.

12 % der Beteiligten gaben auf die Frage nach der Anzahl der Fortbildungen und Veranstaltungen, die sie im Verlaufe des Projekts besucht haben *eine* Veranstaltung oder Fortbildung an. 40 % hatten an *zwei* Fortbildungen oder Veranstaltungen teilgenommen, 23 % an *drei* und schließlich 26 % an *vier oder mehr* Fortbildungen und Veranstaltungen.¹⁷ Die Zahlen machen deutlich, dass der überwiegende Teil der Befragten die Angebote und Module gut bis sehr gut genutzt hat. Insbesondere die

¹³ Die Ergebnisse der Zwischenbefragung sind im Zwischenbericht (2010) als Anhang beigefügt.

¹⁴ Dieses Vorgehen soll davor schützen, dass eine Person mehrfach an einer Befragung teilnehmen kann.

¹⁵ Während des Abschlussgespräches bei der Feuerwehr wurde uns berichtet, dass viele Beschäftigte dort nicht auf das Internet zugreifen können.

¹⁶ Die Bereinigung liegt darin, dass hier beispielhaft die Anzahl der Beschäftigten der Feuerwehr, die keinen Zugang zum Internet hatten, von der Gesamtteilnehmerzahl abgezogen wurde, minus der Person, die sich beteiligte. Diese Korrektur müsste dann auch in den anderen beteiligten Organisationseinheiten vorgenommen werden.

¹⁷ Abweichungen der Summe von 100 % ergeben sich aufgrund von Rundungsstellen.



Tatsache, dass 26 % der Beteiligten vier und mehr Fortbildungen und Veranstaltungen besuchten, ist ein sehr gutes Ergebnis.

Die rückblickende Einschätzung der Beschäftigten in Bezug auf die Informationen, die sie in den Fortbildungen oder Veranstaltungen erhielten, beantworteten 94 % mit *informativ*, 59 % mit *nützlich*, 32 % mit *umsetzbar bzw. anwendbar*, 9 % mit *genau richtig* und lediglich 4 % waren der Ansicht, dass die Informationen *zu umfangreich* war. An dieser Stelle sei darauf verwiesen, dass es sich bei den Fortbildungen eben *nicht* um das Erlernen einer bestimmten Technik oder eines spezifischen Computerprogramms handelt, sondern um ein Thema, bei dem es um innere Haltungen geht, um Werte und Einstellungen die es zu hinterfragen gilt. Deshalb können die o.a. Zahlen als sehr gut bewertet werden. Dies betrifft sowohl die Aussage von 94 % der Befragten, die die interkulturellen Fortbildungen als *informativ* einstufen, als auch 59 %, die ihnen *Nützlichkeit* bescheinigen sowie schließlich 32 %, die sie als *umsetzbar bzw. anwendbar* einstufen. Die beiden zuletzt genannten Aussagen sind auch deshalb besonders relevant, da innere Einstellungen sich nur langsam und prozesshaft verändern und die Umsetzung des Gelernten häufig erst verzögert eintritt. Die Antworten machen deutlich, dass sowohl die Vorabbefragung nach den konkreten Bedarfen in den einzelnen Organisationseinheiten sowie weitere Beratungsleistungen durch das Projektteam gelungen sind. Dafür sprechen auch die 81 % der Befragten die angaben, dass ihre Erwartungen an die interkulturellen Fortbildungen erfüllt wurden. Lediglich bei 14 % war dies nicht der Fall, 5 % beantworteten die Frage nicht.

Die Umsetzung von Gelerntem im Arbeitsalltag hatten 56 % zum Zeitpunkt der Befragung bereits erprobt, 38 % hatten bisher noch keine Gelegenheit und 5 % machten keine Angabe. Auch diese Aussagen verdeutlichen den Erfolg der interkulturellen Trainings, da mehr als die Hälfte der Teilnehmenden noch während der Projektlaufzeit das Gelernte bereits umsetzen konnte. Wie zuvor, so erfolgt die Umsetzung im Arbeitsalltag häufig erst verzögert. 53 % der Teilnehmenden bescheinigen den Fortbildungen einen *großen Nutzen*, 5 % einen *sehr großen Nutzen* und 41 % gehen von einem *geringen Nutzen* aus. Hier gilt zu berücksichtigen, dass die Bedarfe in den einzelnen Organisationseinheiten sehr unterschiedlich sind. So gehören Kontakte mit der Bevölkerung mit Migrationshintergrund z.B. für Beschäftigte der Ausländerstelle oder des Gesundheitsamtes selbstverständlich zum Arbeitsalltag, in anderen Abteilungen wie den Ordnungsangelegenheiten oder aber der Abteilung Literatur und Musik kommen kulturelle Differenzen aufgrund der Aufgabenstellung weniger zum Tragen.

Die Frage danach, ob die Beteiligten nun, nach Abschluss der Fortbildung(en) eine neue Sichtweise bei sich feststellen konnten, beantworteten 4 % mit *ja, in vielerlei Hinsicht*, 67 % mit *ja, in einigen Punkten*, 23 % mit *nur wenig* und 6 % mit *nein, gar nicht*. Das heißt, 71 % und damit der überwiegende Teil der Befragten stellten eine Veränderung ihrer Sichtweise fest. Da Einstellungsänderungen und innere Haltun-



gen nicht messbar sind, wurde in der Befragung nach der Selbsteinschätzung der Beteiligten im Vorher-Nachher Verfahren gefragt:

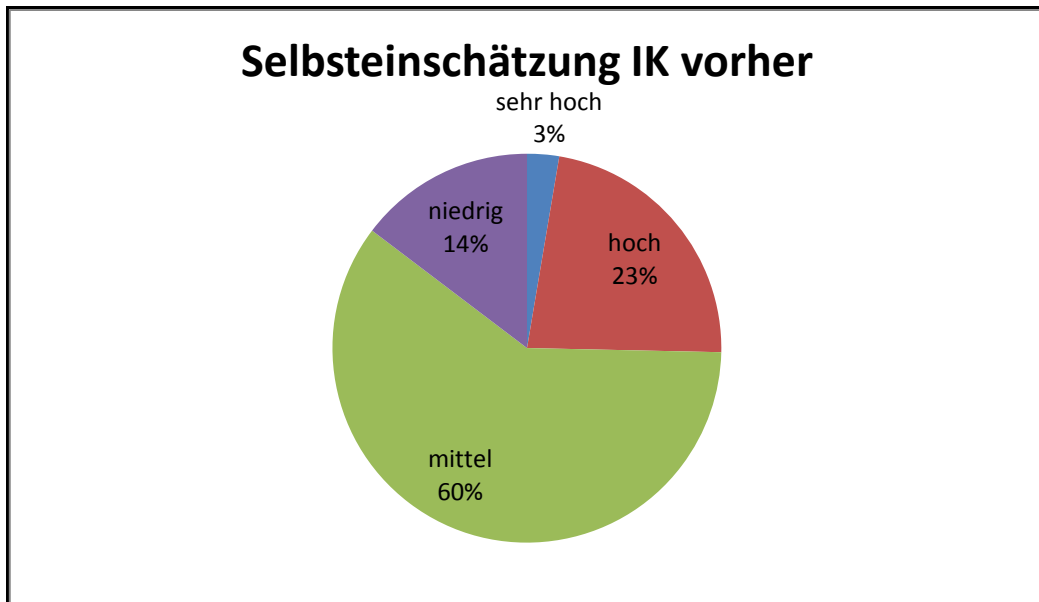


Abb. 1: Selbsteinschätzung IK vorher (n=78)¹⁸



Abb. 2: Selbsteinschätzung IK nachher (n=78)

Diese Verschiebungen zeigen, dass der Anteil derjenigen, die ihre Kenntnisse als *sehr hoch* einschätzen leicht gestiegen ist. Die Steigerung trifft auch auf die *hohe*

¹⁸ „n“ steht hier für die Grundgesamtheit der Befragten. Da manche Fragen übersprungen werden konnten, haben nicht alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer jede Frage beantwortet. In anderen Fällen waren Mehrfachnennungen möglich, sodass die Grundgesamtheit dann auch größer als 78 TN sein kann.



Kompetenzeinschätzung zu, hier stieg der Anteil von 22,37 % auf 43,42 %. Die Einschätzung der *mittleren* Kompetenz verringerte sich dagegen von 59,21 % auf 47,37 %, was auch auf die letzte Position der niedrigen Kompetenzeinschätzung zutrifft. Hier sank der Anteil von 14,47 % auf 2,63 % ab. Bei aller gebotenen Vorsicht, insbesondere auch hinsichtlich der geringen Rücklaufquote kann hier geschlussfolgert werden, dass sich Unsicherheiten im Umgang mit Kunden und Kundinnen mit Migrationshintergrund verringert haben, oder andersherum: Die interkulturelle Kompetenz bei den Beteiligten ist gestiegen und die Sicherheit im Umgang mit Menschen mit Migrationshintergrund hat zugenommen.

Die letzte Frage, die sich ausschließlich auf die interkulturellen Fortbildungen bezieht lautete: Wie zufrieden sind sie mit der Beratungsleistung durch das *iko*-Team in Bezug auf die Ermittlung des konkreten Bedarfs an Fortbildungen? Hier antworteten 14 % mit *sehr zufrieden*, 47 % waren *zufrieden*, 23 % antworteten mit *teils-teils*, 9 % mit *weiß nicht* und 6 % machten *keine Angabe*. Das heißt, 61 % der Befragten waren mit den Beratungsleistungen des Teams *sehr zufrieden* bzw. *zufrieden*, eine Aussage, die angesichts des Fortbildungsthemas ebenfalls als gelungen eingestuft werden kann. Immerhin 23 % antworteten mit *teils-teils*, eine Antwort die besagt, dass einige Inhalte als gut bzw. gelungen und andere als weniger gut oder gelungen eingestuft worden sind. Hier gilt es zu bedenken, dass die Inhalte von interkulturellen Fortbildungen sich von herkömmlichen Fortbildungen stark unterscheiden, weil es immer auch um eigene Werte und Haltungen geht die hinterfragt werden.

3.2.2 Fallanalysen

In Ergänzung zu den Onlinebefragungen und zur vertieften Erkenntnis wurden zwei Organisationseinheiten intensiver begleitet. Dabei handelt es sich um die Allgemeine Erziehungshilfe sowie um die Feuerwehr. Während die erste Gruppe, die Allgemeine Erziehungshilfe von der externen Wissenschaftlerin begleitet wurde, übernahm eine Studentin auf Honorarbasis die zweite Gruppe.¹⁹

In beiden Fällen nahmen die Durchführenden als teilnehmende Beobachterinnen an den interkulturellen Fortbildungen teil. Während die externe Begleitung an beiden Fortbildungen der Allgemeinen Erziehungshilfe teilnahm, konnte die Studierende aus organisatorischen Gründen nur bei einer Fortbildung anwesend sein. Zusätzlich fanden informelle Gespräche mit den Teilnehmenden sowie den Referenten und Referentinnen während der Fortbildungen in den Pausen statt. Ein vorher entwickeltes Beobachtungsraster (s. Anhang, Punkt 5.3) gab Anhaltspunkte über die Arbeits-

¹⁹ Die Studentin der Ostfalia Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Braunschweig schrieb zu dem Zeitpunkt an ihrer Bachelorarbeit im Fachbereich Soziale Arbeit zum Thema: „Zur Effektivität von Trainingsmaßnahmen zur Interkulturellen Kompetenz – eine exemplarische Untersuchung“ (Dez. 2012). Sie war dementsprechend thematisch sehr gut eingearbeitet und so bot sich die Begleitung an. Ursprünglich war vorgesehen, dass eine der pädagogischen Mitarbeiterinnen die Begleitung der zweiten Gruppe übernehmen sollte. Dieses Vorgehen erwies sich im Verlaufe des Projektes jedoch als nicht praktikabel, da beide Mitarbeiterinnen in ihrer Funktion als Mitglieder des Projektteams stark involviert waren und keine Außenperspektive mehr einnehmen konnten. Zudem war deren Arbeitsbelastung höher als erwartet.



atmosphäre, über Form und Inhalt der Fortbildungen sowie über Teilnehmerreaktionen und die Art und Weise, wie die Referenten und Referentinnen auf die Gruppe eingingen. Dieses Raster wurde um ein Gedächtnisprotokoll ergänzt, in dem Stimmungen, latente oder offensichtliche Widerstände oder Zustimmungen, zentrale oder strittige Diskussionspunkte und generell die Reaktionen der Teilnehmenden festgehalten wurden.

Abschließend nahm die externe Wissenschaftlerin im Mai 2012 an den Rückmeldegesprächen beider Organisationseinheiten teil, in denen den jeweils zuständigen Stellenleitern und weiteren Führungskräften die Ergebnisse aus der Abschluss-onlinebefragung übermittelt wurden. In diesen Rückkoppelungsgesprächen wurden die Anwesenden zudem zu noch offenen Fragen und Ungereimtheiten befragt.

Während die Onlinebefragungen Auskünfte über den Erfolg und die Zufriedenheit auf breiter Basis ermöglichen, dienten die Fallanalysen zum Abgleich und zur Verifizierung der quantitativ erhobenen Daten.

Allgemeine Erziehungshilfe

Die Beschäftigten der Allgemeinen Erziehungshilfe waren aufgrund der Personalstärke für die interkulturellen Fortbildungen in zwei Gruppen eingeteilt. An der Bedarfsabfrage hatten sich insgesamt 22 von 45 Teilnehmenden aus dieser Organisationseinheit beteiligt. Dies ist im Verhältnis zu anderen Organisationseinheiten eine gute Rücklaufquote. Diese Gruppe konnte ihre Bedürfnisse sehr konkret benennen. Beispielfhaft werden hier einige wörtliche Zitate aus der Umfrage aufgeführt:

„Ich möchte mehr erfahren über die Sicht und Einschätzung von Kinderschutz in der türkischen und russischen Kultur. Wie sehen in den o.g. Ländern das Sozial- und Familiensystem aus?“

„Bestimmte Verhaltensweisen der Klienten besser einordnen können und verstehen, um besser unterstützen zu können. Besser verstehen, wo Ressourcen liegen können, auf die im Hilfeprozess gebaut werden kann (Einblicke in Familienstrukturen/Rollen.)“

„Kulturelle Unterschiede in der Erziehung kennenlernen; zielgruppenspezifische Aspekte bei der Umsetzung von Kinderschutz verstehen (im Rahmen der Risikoabschätzung) und in der Interventionsplanung (Schutzplan) berücksichtigen können, und die drei Hauptgruppen mit Migrationshintergrund in Braunschweig kennenlernen.“

„Ich hoffe, ein besseres Verständnis über Tabus in türkischen und islamischen Familien zu bekommen. Hinterher kann ich diese Familien besser beraten.“

Die erste Fortbildung war diesen Bedürfnissen entsprechend auf die türkische Kultur ausgerichtet. Sie wurde von zwei externen Fachkräften durchgeführt, einer Islamwissenschaftlerin und einem Referenten mit türkischem Migrationshintergrund, die inhaltlich einige zentrale Kulturdimensionen im Vergleich *Deutschland – Türkei* darstellten und dann schwerpunktmäßig auf den Kinderschutz in der Türkei, den Um-



gang mit Behörden und auf das Familiensystem eingingen. Die zweite Fortbildung bestritten ein Referent aus dem Institut für interdisziplinäre Beratung und interkulturelle Seminare (IBIS) und eine Referentin, die als Spätaussiedlerin aus Kasachstan seit vielen Jahren in diesem Bereich tätig ist. Inhaltlich war diese Fortbildung auf die Situation von Spätaussiedlern ausgerichtet, auf die Frage nach der Identität, potentielle Konfliktfelder, insbesondere von Jugendlichen Spätaussiedlern, die transitorische Lebenssituation von Migranten und Migrantinnen sowie auf das Familiensystem und die Rollenverteilung.

Während die Referentin und der Referent der ersten Fortbildung sehr gute Rückmeldungen erhielten, polarisierte die emotionale persönliche Darstellung der Spätaussiedlerin die Meinung der Teilnehmenden. So waren einige von ihrer Beschreibung der Situation sehr beeindruckt, anderen dagegen war die Schilderung zu persönlich und emotional. Die Arbeitsatmosphäre in beiden interkulturellen Fortbildung kann als lebendig, interessiert und konzentriert charakterisiert werden, zumal die Teilnehmenden viele konkrete, auf ihren Arbeitsalltag bezogene Fragen an die Referentinnen und Referenten stellten, auf die diese kompetent und flexibel eingingen.

Auf Wunsch des Abteilungsleiters fand im Januar 2012 zusätzlich ein ganztägiger Workshop zur Erarbeitung von Fragen im Sinne einer interkulturellen Praxishilfe statt. In diesem Workshop wurden gemeinsam relevante Fragen aus dem Arbeitsalltag generiert und an neun Braunschweiger und Braunschweigerinnen mit vielfältigen kulturellen Kenntnissen gesandt, die diese Fragen beantwortet haben. Das Ergebnis ist eine umfassende Broschüre mit dem Titel *„Miteinander im Dialog. Eine Praxishilfe von Braunschweigern für Braunschweiger“*, die den Beschäftigten nun zur Verfügung steht. Die Themenfelder sind entsprechend an die Bedarfe dieser Organisationseinheit ausgerichtet und umfassen Hausbesuche, Einstellungen, Erwartungen und Umgang mit Behörden, Erziehungsideale, Äußerung von Emotionen, Familienstrukturen, Geschlechterrollen und Scham-/Schuldkultur, Symbole und ihre Bedeutung; religiöse und soziale Netzwerke und sowie Tradition und Rituale. Der arabischer Kulturraum wird am Beispiel von Syrien und Tunesien erläutert, der asiatische Kulturraum umfasst Korea und Vietnam, gefolgt von dem russischsprachigen und polnischen Kulturraum bis hin zur türkischen Kultur.

Insgesamt weisen die Ergebnisse mit den Informationen, die in den Fortbildungen vermittelt wurden, einen hohen Zufriedenheitsgrad auf. Die Frage lautete: „Wie schätzen Sie rückblickend die Informationen ein, die Sie in der/den Fortbildung(en) erhalten haben?“

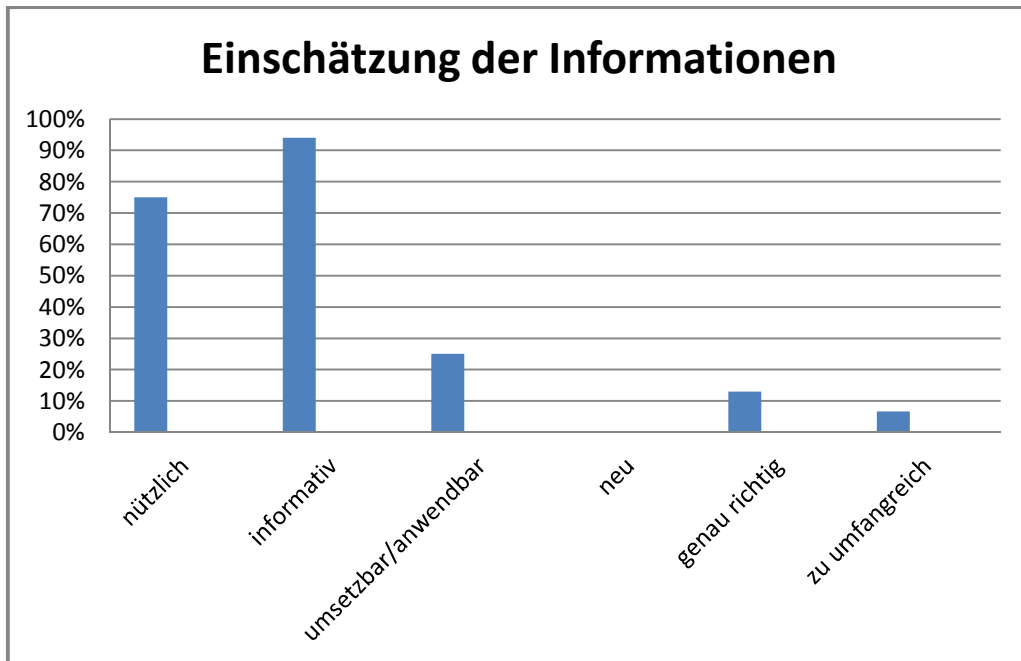


Abb. 3: Informationsgehalt in den Fortbildungen

Die Angaben zeigen, dass 75 % die Informationen als *nützlich* einschätzen und 94 % als *informativ*. Die *Umsetzbarkeit* im Arbeitsalltag beurteilen 25 % als gegeben, ein Anteil, der durchaus positiv bewertet werden kann, da interkultureller Kompetenzzuwachs mit dem Infrage stellen eigener Werte bei gleichzeitiger Sensibilisierung für Fremdes einhergeht. Einstellungsänderung ist ein langfristiger Prozess, der darüber hinaus nie abgeschlossen ist. Deshalb kann der Anteil von knapp einem Drittel durchaus positiv gewertet werden.

Auch die Frage nach der Erfüllung der Erwartungen an die Fortbildungen beantworteten 88 % mit *ja* und 6 % mit *nein*. Auf die Frage, welche Erwartungen sich erfüllt haben gaben einige Teilnehmende folgende Antworten:

„Sensibilisierung und Austausch in der Gruppe mit unterschiedlichen – auch kulturell bedingten – Sichtweisen.“

„Hintergrundwissen zur Kultur, zur Geschichte, zum Stellenwert der Familie, Rollenverteilung, teilweise Kinderschutzaspekte.“

„Den Austausch zwischen den Institutionen fand ich interessant. Ansonsten fachlich und inhaltlich sehr gut durchdacht.“

Nur eine Stimme äußerte sich kritisch über die Inhalte:

„Sehr allgemein, nicht spezifisch auf den ASD gerichtet, mehr Fallbeispiele müssten sein.“

Auf die Frage nach konkreten Beispielen für die Anwendung im Arbeitsalltag wurden genannt:



„Den richtigen Ansprechpartner berücksichtigen und einbeziehen, Kenntnis zeigen von der Kultur und der Geschichte, geographische Kenntnisse.“

„Umgang mit familiären System aus arabischen Herkunftsländern: Vater als Hauptansprechpartner nutzen.“

„Bei Zugang zu Familien kulturelle Besonderheiten beachten.“

Ihre interkulturelle Kompetenz schätzen die Befragten vor Teilnahme an den Fortbildungen folgendermaßen ein:



Abb. 4 Selbsteinschätzung vorher (n=16)

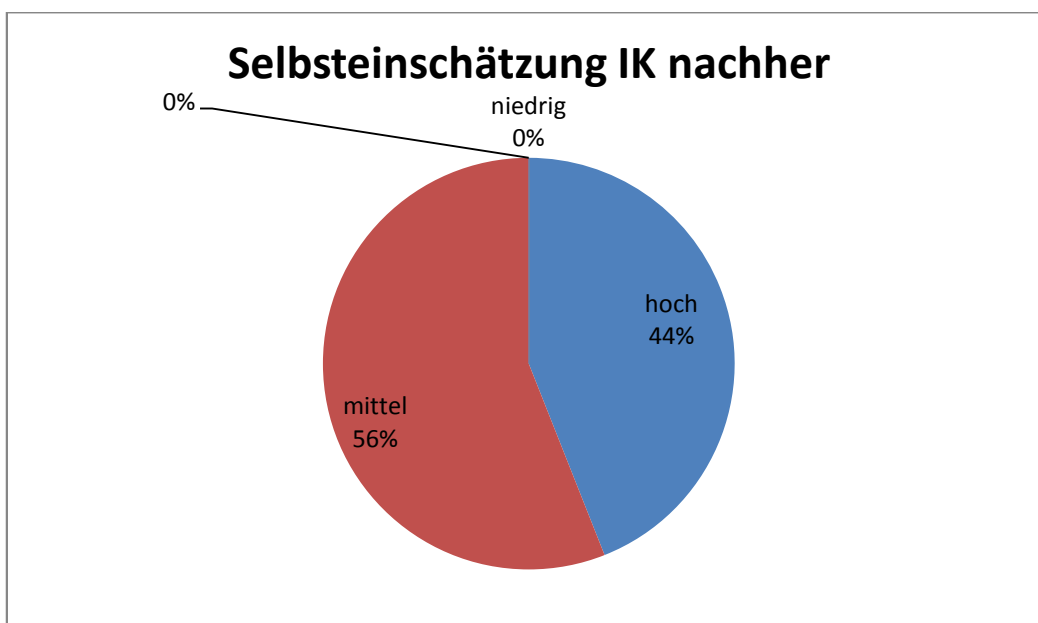


Abb. 4: Selbsteinschätzung nachher (n=16)



Auch wenn die Verschiebungen (noch) geringfügig sind so fällt doch auf, dass die 13 %, die ihre interkulturelle Kompetenz vor Teilnahme an den Fortbildungen mit niedrig eingeschätzt haben, nachher nicht mehr vorkommen. Zugleich ist die Zahl derjenigen, die ihre Kompetenz als hoch einschätzen von 13 % auf 44 % gestiegen.

Die Zufriedenheitswerte mit den Beratungsleistungen durch das *iko*-Team in Bezug auf die drei Hauptaufgaben macht die folgende Abbildung deutlich:

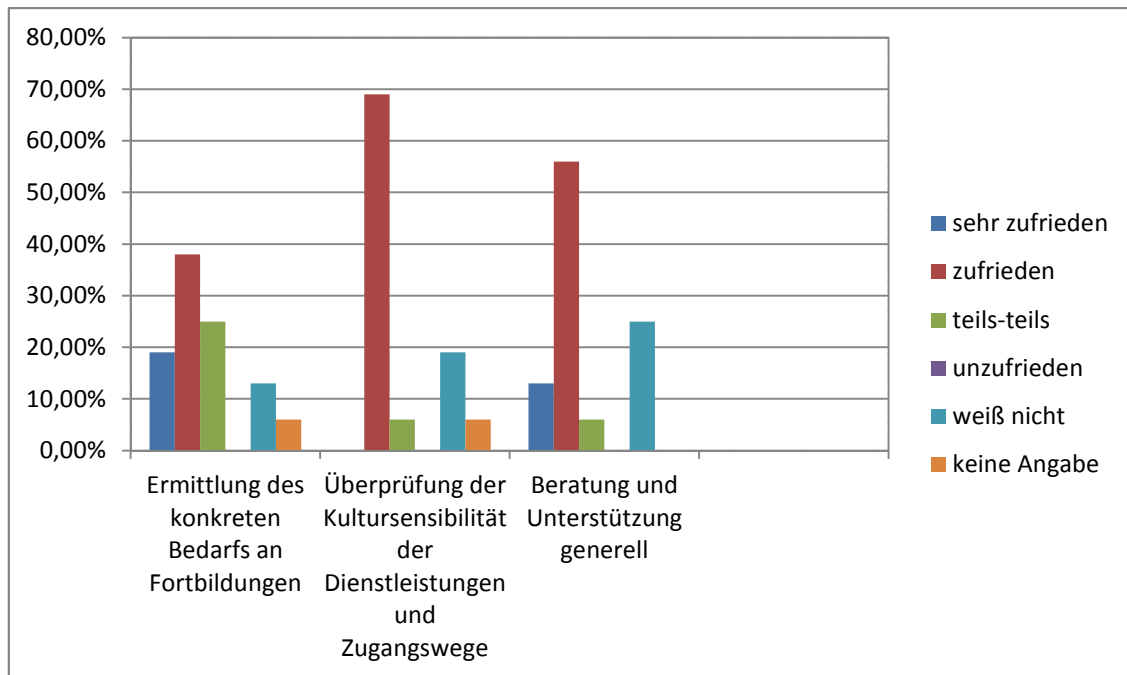


Abb. 5: Zufriedenheit mit den Beratungsleistungen insgesamt

Auffällig sind die hohen Zufriedenheitswerte mit den Beratungsleistungen in Bezug auf die Überprüfung der Kultursensibilität der Dienstleistungen und Zugangswege sowie der Beratung und Unterstützung generell. Dieser hohe Wert hängt vor allem mit der Erarbeitung der zuvor erwähnten *Praxishilfe* zusammen, die ein gutes Beispiel für die differenzierte und bedarfsorientierte Beratung durch das *iko*-Team darstellt. Obwohl dieser Bedarf vonseiten der Organisationseinheit erst sechs Monate vor Abschluss von *iko* geäußert wurde, eine Zeit, in der die Abwicklung des Projekts viel Zeit in Anspruch nimmt, konnte dieses Anliegen erfolgreich und rechtzeitig abgeschlossen werden.

Bezogen auf die Frage nach der Teilnahme an weiteren Veranstaltungen und Aktivitäten des Projekts, geben 44 % *Vorträge* an, 31 % den *Filmmittag bzw. Filmabend* und 38 % haben an *keiner weiteren Veranstaltung* teilgenommen.

81 % der Befragten wurden von ihren *Vorgesetzten* über *iko* und die Angebote informiert, 25 % hatten über *Kollegen bzw. Kolleginnen* davon erfahren, weitere 19 % wurden vom *iko-Team direkt angesprochen* oder *eingeladen*, 13 % erfuhren über den *Flyer* davon und 6 % wurden über den *internen Newsletter* auf *iko* aufmerksam.



Gerade weil die Grundgesamtheit von 16 Befragten gering ist, verweist diese Streuung in den Antworten auf eine gute Öffentlichkeitsarbeit. Gleichzeitig wird die Unterstützung des Projekts in dieser Organisationseinheit *von oben* sichtbar, da 81 % der Befragten angaben, über ihre Vorgesetzten von *iko* erfahren zu haben.

Bezogen auf die Gesamtzufriedenheit mit allen Angeboten von *iko* stellt sich die Beurteilung folgendermaßen dar:

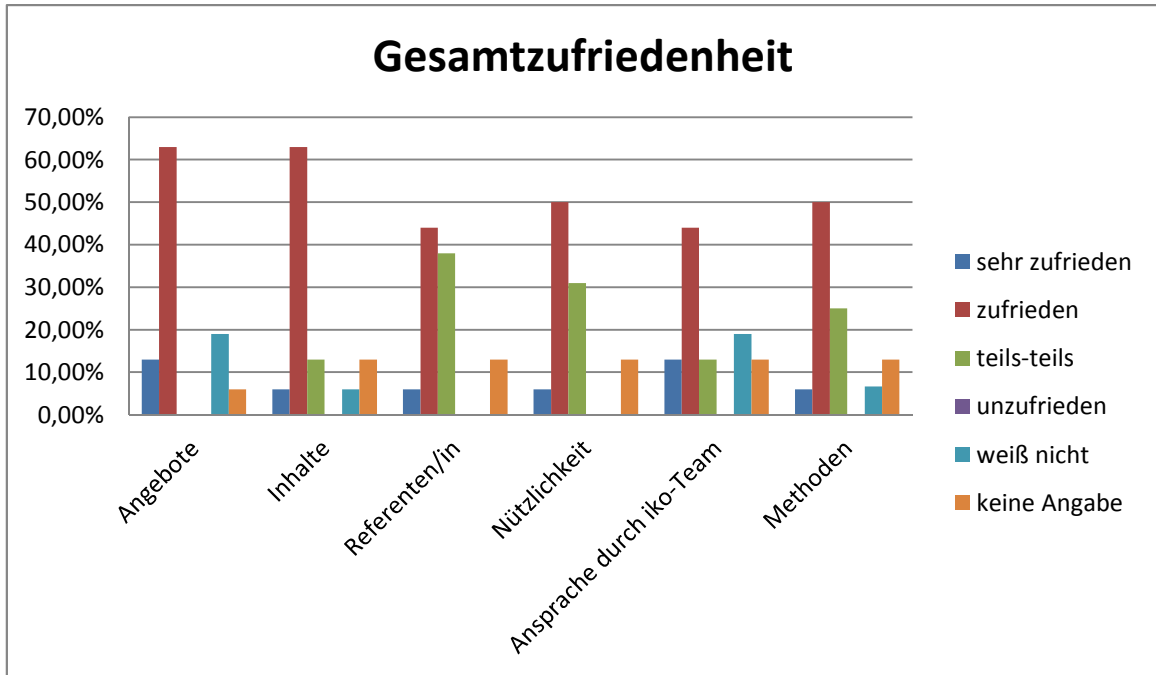


Abb. 6: Gesamtzufriedenheit mit Projekt

Bei allen Antworten überwiegt die *Zufriedenheit*, die zu einem kleinen Prozentsatz von denjenigen unterstützt wird, die mit *sehr zufrieden* geantwortet haben. Bezogen auf die Nützlichkeit bzw. Anwendbarkeit des Gelernten infolge aller Angebote beträgt der Anteil derjenigen, die *sehr zufrieden* oder *zufrieden* angegeben haben insgesamt 56 %, d.h. mehr als die Hälfte der Beschäftigten aus dieser Organisationseinheit sprechen sich für die Nützlichkeit der Angebote von *iko* aus. Dies ist angesichts der schon zuvor geschilderten Besonderheit solcher Fortbildungen ein sehr gutes Ergebnis.²⁰

Die abschließende Frage, inwieweit die Beteiligten die Verstetigung und nachhaltige Verankerung des Projektes für wichtig halten, beantworteten 19 % mit *sehr wichtig*, 63 % mit *wichtig* und 13 % mit *weniger wichtig*, 6 % der Befragten machten *keine Angabe*. Das heißt, 82 % der Befragten halten eine Verstetigung und Weiterführung der Angebote für sinnvoll und wichtig. Dieser hohe Prozentsatz lässt vermuten, dass

²⁰ Hier sei noch einmal auf die eher langfristigen Wirkungen interkultureller Fortbildungen hingewiesen. Interessant und wissenschaftlich korrekt wäre eine Abfrage ein Jahr nach Projektende, denn nur so könnten nachhaltige Effekte sinnvoll herausgefiltert werden.



die Beteiligten aus die Organisationseinheit mit den Angeboten von *iko* sehr zufrieden bzw. zufrieden waren und diese gern weiterhin in Anspruch nehmen würden.

Zusammenfassend können die Aktivitäten und Angebote, die in dieser Organisationseinheit durchgeführt wurden sehr positiv eingeschätzt werden. Es ist gelungen, den interkulturellen Öffnungsprozess einzuleiten, was sich a) an dem sehr konkret geäußerten Bedarf der Teilnehmenden in Bezug auf die interkulturellen Fortbildungen zeigt, b) an dem zusätzlich geforderten Workshop mit dem Ziel eine *kulturellen Praxishilfe* zu erarbeiten, c) an der in Relation zu anderen Organisationseinheiten hohen Beteiligung an weiteren Angeboten wie Vorträgen oder dem Filmmittag bzw. Filmabend von 73,33 % und d) an der ebenfalls überdurchschnittlich hohen Rücklaufquote bei allen Befragungen.²¹ Die von den Teilnehmenden formulierten Bedarfe verweisen auf die Notwendigkeit solcher Fortbildungen für diesen Arbeitsbereich, in dem der ständige Kontakt mit Angehörigen und Familien aus anderen Kulturen gegeben ist. Die Hoffnung liegt u.a. auch darin, die eigene Beratungsarbeit qualitativ zu verbessern und die Ratsuchenden besser zu verstehen. Gleichwohl handelt es sich um ein Arbeitsfeld, in dem die deutsche Gesetzgebung, wie z.B. das Kindeswohl gegen andere kulturell geprägte Umgangsformen und Regelungen zwischen Erwachsenen und Kindern bei den Zugewanderten treffen. Der Umgang mit dieser Klientel kann in der Beratung zu einer zusätzlichen Belastung werden, und zwar für beide Seiten. Dies wurde in den Gesprächen mit den Teilnehmenden und der externen Begleitung sowie in Gesprächen mit dem *iko*-Projektteam deutlich. Der Wunsch, solche schwierigen Beratungssituationen besser zu meistern ist bei dem überwiegenden Teil dieser Gruppe vorhanden. Fortlaufende interkulturelle Fortbildungen, Fachvorträge und weitere Angebote könnten hier langfristig positiv wirken und die Qualität der Beratung und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten weiterhin verbessern. Die neu entwickelte *Praxishilfe* ist ein erster Schritt in Richtung Nachhaltigkeit und Verstetigung.

Ein weiterer Schritt in Richtung Nachhaltigkeit und Verstetigung in der Allgemeinen Erziehungshilfe ist die Einführung der Funktion interkulturelle Mentorin bzw. interkultureller Mentor. So stehen dieser Organisationseinheit ein geschulter interkultureller Mentor und eine interkulturelle Mentorin sowie weitere Beschäftigte mit Migrationshintergrund zur Verfügung, die bei Fragen aktiv angesprochen und um Rat gebeten werden. In dem Rückmeldegespräch am 21. Mai 2012 mit dem Referatsleiter sowie weiteren fünf Stellenleitern und Stellenleiterinnen und dem *iko*-Team kam die zögerliche Inanspruchnahme dieses Angebots ebenfalls zur Sprache. Wie einleitend angedeutet, sind die strukturellen Rahmenbedingungen noch nicht zielführend ausgerichtet.

Zugleich wird an diesem Beispiel deutlich, wie wichtig die Unterstützung *von oben* ist, da das hohe Engagement des Abteilungsleiters und aller seiner Leitungskräfte

²¹ Es soll nicht unerwähnt bleiben, dass die interkulturellen Fortbildungen für die Beschäftigten dieser OE verpflichtend waren.



die starke Beteiligung beförderte. Laut Aussagen der Befragten waren 81 % durch ihre Vorgesetzten auf das Projekt aufmerksam gemacht worden. Zudem nahm der Abteilungsleiter an den interkulturellen Fortbildungen teil, signalisierte damit deren Bedeutung und übernahm gleichzeitig Vorbildfunktion.

Feuerwehr

Die Begleitung der Gruppe der Feuerwehr hatte eine Studierende der Ostfalia Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Braunschweig übernommen, die aufgrund ihrer Bachelorarbeit (s. Fußnote 11) die ideale Besetzung war.

Neben der teilnehmenden Beobachtung bei einer von zwei Fortbildungen, in der ein Beobachtungsprotokoll geführt wurde und neben den informellen Gesprächen mit den Teilnehmenden und den Referenten und Referentinnen stellte das Projektteam eine Liste zur Verfügung, anhand derer sich alle Aktivitäten, die in dieser Organisationseinheit durchgeführt wurden, nachzeichnen lassen. Zudem nahm die externe Begleitung an dem Rückmeldegespräch am 08. Mai 2012 teil. An diesem Abschlussgespräch waren vier Beschäftigte der Feuerwehr beteiligt, und zwar der stellvertretende Abteilungsleiter, der Migrationsbeauftragte sowie zwei weitere Stellenleiter, drei Mitarbeiterinnen des *iko*-Teams sowie die externe Begleitung. Die Erkenntnisse aus diesem Gespräch fließen in die Analyse ebenfalls mit ein.

Insgesamt nahmen aus dieser Organisationseinheit 33 von insgesamt 320 Beschäftigten an den Basisfortbildungen teil.²² Von Anfang an stand die geringe Beteiligung der Teilnehmenden an den Onlinebefragungen in auffälliger Diskrepanz zu den zahlreichen Aktivitäten, die im Rahmen von *iko* in diesem Arbeitsbereich angestoßen und initiiert wurden. So nahmen von den 33 Teilnehmenden fünf Personen an der Zwischen- und eine Person an der Abschlussbefragung teil. Aus dem Grund kann hier keine Einzelauswertung vorgenommen werden.²³ Stattdessen erfolgt eine interpretierende Auswertung, in der die Aktivitäten beschrieben und abschließend bewertet werden.

Die erste interkulturelle Fortbildung war inhaltlich auf die Themen Sensibilisierung für interkulturelle Begegnungen, interkulturelle Kommunikation, Kulturverständnis, unterschiedliche kulturelle Handlungsorientierungen und das Nachdenken über die eigene Arbeit mit Menschen mit Migrationshintergrund ausgerichtet. Beide Referenten sind seit vielen Jahren im Bereich der interkulturellen Sensibilisierung und Zusammenarbeit tätig, sowohl als Trainer bzw. Trainerin als auch forschend und publizierend. Die zweite interkulturelle Fortbildung wurde von einem Trainer mit türkischem Migrationshintergrund durchgeführt und bezog sich auf kulturelle Hintergrundinformationen, die Entwicklung von Grundannahmen im beruflichen Alltag, interkulturelle Situationen und kulturelle Orientierungen, Fallbeispiele aus der Praxis

²² Eine dritte Fortbildung für sieben Führungskräfte wurde zusätzlich angeboten, fand aber nicht im Rahmen der *iko*-Aktivitäten statt.

²³ Wie weiter vorne bereits beschrieben, klärte sich diese Diskrepanz in dem Abschlussgespräch. Es wurde klar, dass die meisten Beschäftigten bei der Feuerwehr während ihrer Arbeitszeit keinen Zugang zum Internet haben und deshalb nicht in der Lage waren, an den Befragungen teilzunehmen.



und interkulturelle Kompetenz generell. Dieser Trainer führte, auf Wunsch der Feuerwehr, im März 2012 eine dritte interkulturelle Fortbildung mit sieben Führungskräften durch.²⁴

Die Durchsicht aller Unterlagen und Informationen sowie die Antworten in den schriftlichen Rückmeldungen verdeutlichen, dass das Engagement bei der Feuerwehr sehr hoch ist. So nahmen beispielsweise an der ersten Fortbildung mehr Teilnehmer und Teilnehmerinnen²⁵ als erwartet teil. Diese Tatsache ist insofern wichtig, da die Teilnahme auf Freiwilligkeit beruht und die Interessierten teilweise ihre Freizeit dafür opferten. Der Schichtdienst bei der Feuerwehr und die siebentägige Bereitschaft erschweren die organisationsgebundenen Fortbildungen im Vergleich zu den anderen beteiligten Organisationseinheiten erheblich. Umso wichtiger, dass dieses Vorhaben trotzdem durchgesetzt und erfolgreich durchgeführt werden konnte.

Ebenso wie die Kollegen und Kolleginnen der Allgemeinen Erziehungshilfe formulierten die Beschäftigten der Feuerwehr ihr Bedarfe sehr konkret:

„Stabilisierung des eigenen Selbstverständnisses zur Diversität unserer Gesellschaft. Optimierung des feuerwehreinsatzbezogenen Umganges mit radikalen oder extremistischen Randgruppen und Personen unserer diversitären Gesellschaft. Mitnahme klarer Lösungsvorschläge zur Deeskalation von Spannungssituationen im Einsatz.“

„Andere Kulturen kennen lernen, besser verstehen. Gründe für andere Verhaltensweisen kennen. Was ist in anderen Kulturen nicht erlaubt, was für uns völlig normal ist. Andere Religionen besser verstehen. Gründe für das Verlassen der Heimat kennen. In Summe also: Infos zum Glauben, Verhaltensweisen, gesellschaftliche Strukturen, Lebensweisen und Regeln kennen lernen.“

Zusätzlich zu den zwei interkulturellen Fortbildungen fand eine Vernetzung mit der Türkisch Islamischen Union der Anstalt für Religion e.V. (DITIP) in Form einer Begehung der Moschee statt, um die Örtlichkeiten für den Fall eines Brandes kennenzulernen. Diese Maßnahme hatte dementsprechend präventiven Charakter.

Weiterhin nahmen Beschäftigte der Feuerwehr zwei Vorträge in Anspruch, einmal zum Thema *„Lebenssituation der Migranten und Migrantinnen aus der ehemaligen Sowjetunion“* und zum anderen über *„Erziehungs- und Bildungskonzepte in türkischen Familien“*. Hier lag das Ziel vor allem im Verstehen von kulturellen Unterschieden und der Möglichkeit, im beruflichen Kontakt professionell handeln zu können.

Darüber hinaus wurde im Hinblick auf die kultursensible Anpassung von Angeboten der Cartoon *„Es brennt – was nun?“* in mehrere Sprachen übersetzt. Eine Liste in-

²⁴ Da diese Fortbildung nicht aus Projektmitteln finanziert wurde, wird hier nicht näher darauf eingegangen.

²⁵ An dieser Fortbildung nahmen 16 Männer und zwei Frauen teil.



terkultureller Übersetzer und Übersetzerinnen ist nun in der Leitstelle verfügbar. Zudem wurde die Vernetzung zur Bildung einer Freiwilligen Feuerwehr in der Weststadt initiiert mit dem Ziel, diesen Freiwilligen die beruflichen Möglichkeiten in der Berufsfeuerwehr näher zu bringen. Und schließlich beteiligte sich der Stellenleiter an der Integrationsmesse am 8. Mai 2010 zur Gewinnung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mit Migrationshintergrund und unterstützte und begleitete die Projektkoordinatorin auf Fachtagungen, in denen es unter der Überschrift um die Themen *Migration/Integration – ein Thema für die Feuerwehr* und um *Interkulturelle Öffnung bei der Feuerwehr* ging. Die Ziele lagen auch hier in der Sensibilisierung für das Thema Integration, Migration und interkulturelle Öffnung, insbesondere auch auf Führungsebene.

In dem Abschlussgespräch zeigte sich, dass die Feuerwehr zahlreiche Aktivitäten plant und durchführen wird, um den interkulturellen Öffnungsprozess weiterhin zu befördern. So soll am Tag der Offenen Tür einer Braunschweiger Moschee ein Informationsstand eröffnet werden. Dazu wurde während des Gesprächs und auf Anregung der neuen Mitarbeiterin im *iko*-Projekt vereinbart, dass diese an dem Termin teilnimmt und dem Migrationsbeauftragten unterstützend zur Seite steht. Ferner ist vorgesehen, eine Veranstaltung in Zusammenarbeit mit dem Mehrgenerationenhaus durchzuführen, um der von den Anwohnern und Anwohnerinnen in der Hugo-Luther-Straße empfundenen ungerechten Behandlung durch die Feuerwehr entgegenzuwirken. Der Anteil der Bevölkerung mit Migrationshintergrund ist in diesem Stadtteil sehr hoch, ein Termin wurde bereits festgelegt. Alle an diesem Gespräch beteiligten Beschäftigten der Feuerwehr äußerten sich positiv in Bezug auf die weitere Vernetzungsarbeit, auch nach dem Ende des Projekts.

Wie weiter oben beschrieben, verfügt die Feuerwehr über einen *Migrationsbeauftragten*, der für alle interkulturellen Fragen und auftretenden Problemlagen Ansprechpartner ist. Diese Funktion wird innerhalb der Feuerwehr *von oben* gefördert und unterstützt, insbesondere auch den Arbeitsauftrag betreffend. So wurde in dem Rückmeldegespräch deutlich, dass an diese Funktion kein enges und festgelegtes Zeitfenster geknüpft ist. Die anstehenden Aufgaben werden bedarfsorientiert und zeitlich flexibel gehandhabt und durchgeführt. Das heißt, dass in dieser Organisationseinheit bereits erste notwendige Strukturen geschaffen wurden, um effektiv, sinnvoll und nachhaltig tätig zu sein. Ein weiterer Aspekt der Nachhaltigkeit liegt in der Aufnahme *interkultureller Sensibilisierung* in die Ausbildung der Rettungssanitäter bzw. Rettungssanitäterinnen. Dafür stehen zwei Stunden pro Woche zur Verfügung.

Die Schilderungen lassen klar erkennen, dass diese Organisationseinheit alle Aspekte abdeckt, die im Konzept verankert sind: Interkulturelle Kompetenzentwicklung des Personals, die Etablierung fester Stützstrukturen durch die Einführung des Amtes eines Migrationsbeauftragten, die Aufnahme interkultureller Sensibilisierung in die Ausbildung und die Vernetzung mit Migrantexperten und Migrantexpertinnen. Die angestrebte Erhöhung des Personals mit Migrationshintergrund ließ eine



Hürde erkennen, und zwar benötigen Beschäftigte der Feuerwehr die deutsche Staatsbürgerschaft. Andere Städte, wie z.B. Berlin reagieren darauf, indem sie Verträge auf Angestelltenbasis schaffen. Und auch die Öffentlichkeitsarbeit des Projektes wurde durch diese Organisationseinheit engagiert unterstützt.

Die Aussage des stellvertretenden Stellenleiters „*iko hat uns nochmal Schwung gegeben*“ signalisiert die Bedeutung, die das Projekt für die Feuerwehr innehatte. Zugleich zeigt sie das Engagement aber auch die Einsicht über die Notwendigkeit, der sich wandelnden Gesellschaft konstruktiv und professionell zu begegnen. Ähnlich wie die Beschäftigten der Allgemeinen Erziehungshilfe, so finden sich auch Angehörige der Feuerwehr in ihren Einsätzen in problematischen Situationen wieder, an denen auch Angehörige mit Migrationshintergrund beteiligt sind. Das Bedürfnis, solche Situationen gut zu meistern kommt in folgender Aussage zum Ausdruck: „*Es ist schon wichtig auf bestimmte Situation nicht schnell, sondern besonnen zu reagieren und nachzufragen, warum bestimmte Verhaltensmaßnahmen an den Tag gelegt werden*“ (Zitat aus der Zwischenbefragung).

Auch an diesem Beispiel zeigt sich die Bedeutung der Unterstützung von *oben*, ohne die nachhaltige Wirkungen und die Verstetigung des Öffnungsprozesses nicht denkbar sind.

3.2.3 Modellmaßnahme: Auszubildende

Ein weiteres Ziel von *iko* lag in der Erhöhung der *Quote der Auszubildenden* mit Migrationshintergrund bei der Stadt Braunschweig, das mittels einer Ausbildungskampagne erreicht werden sollte. So wurde in Zusammenarbeit mit dem Fachbereich 10 und dem Referat 0500 ein neues Werbekonzept mit einem neu gestalteten Logo und Flyer entwickelt. Unter dem Motto *Deine Stärken – unsere Zukunft* wirbt der Fachbereich nun aktiv auf Veranstaltungen und Messen für Auszubildende mit Migrationshintergrund. So war die Personalstelle mit einem Messestand an Ausbildungsbörsen vertreten, wie auf der Vocatum in der Stadthalle, der Parentum in der Volkswagenhalle, dem Job Compass in der Millenniumhalle, der Migrationsbörse der Volkshochschule in der Alten Waage und bei den Ausbildungsbörsen der Agentur für Arbeit. Ferner wirbt die Stadt auch im öffentlichen Raum für diese Maßnahme. Und zwar wurde in der Fensterfront im Rathaus der Stadt Braunschweig ein Banner mit dem Motto in deutscher Sprache *Deine Stärken – unsere Zukunft* angebracht, das von der Straße einsehbar ist.

Weiterhin wurden die Flyer zu Beginn des Auswahlverfahrens in allen in Frage kommenden Klassen der Braunschweiger Schulen (Auflage 5.000 Ex.) verteilt und in den verschiedenen Bereichen mit Publikumsverkehr (Bürgerberatung, Abteilung, Bürgerangelegenheiten, Stadtbibliothek etc.) ausgelegt. Zum diesjährigen Bewerbungsverfahren, das vom 1. Juli bis 15. Oktober 2012 läuft, soll darüber hinaus verstärkt in interkulturellen Einrichtungen und Begegnungsstätten geworben werden. Da dieses Werbekonzept in diesem Jahr zum ersten Mal eingesetzt wird, kann an dieser Stelle noch keine Einschätzung über den Erfolg oder die Wirkung der



Ausbildungskampagne vorgenommen werden. Zudem handelt es sich auch hierbei um eine Maßnahme mit eher langfristiger Wirkung. Festzuhalten bleibt, dass der Ausbildungsstelle nun ein Instrument zur Verfügung steht, mit dem aktiv geworben werden kann.

3.2.4 Öffentlichkeitsarbeit

Im Projektkonzept war von acht Informationsveranstaltungen zu interkulturellen Fragestellungen mit externen Fachreferenten und Fachreferentinnen ausgegangen worden. Diese Anzahl wurde mit insgesamt neun Veranstaltungen sogar übertroffen. So wurden jeweils eine Auftakt- und eine Abschlussveranstaltung am Beginn und gegen Ende der Projektlaufzeit durchgeführt. Weiterhin fand eine öffentliche Veranstaltung in Kooperation mit der Feuerwehr statt. Ein Film-Mittag und ein Filmabend sowie eine Vortragsreihe mit fünf Terminen ergänzten dies Angebot. Das Ziel der Öffentlichkeitsveranstaltungen lag darin, die Teilnehmenden für die das Thema Leben in kultureller Vielfalt zu sensibilisieren und den interkulturellen Öffnungsprozess sowohl verwaltungsintern als auch darüber hinaus bekannt zu machen.

Die Auftaktveranstaltung fand auf Leitungsebene statt, d.h. Dezernenten und Dezernentinnen sowie Stellenleiter bzw. Stellenleiterinnen wurden dazu eingeladen. Die Teilnahme lag bei 40 Personen, die das Projekt und dessen verschiedene Angebote im Sinne einer Multiplikatorenfunktion verwaltungsintern weitertragen und bekannt machen sollten.

Die schon weiter vorne genannte Veranstaltung in Kooperation mit der Feuerwehr wurde von 80 Personen wahrgenommen. Unter der Überschrift Migration/Integration – ein Thema für die Feuerwehr und interkulturelle Öffnung bei der Feuerwehr sollten die Teilnehmenden und insbesondere die Führungskräfte interkulturell sensibilisiert werden. Diese Veranstaltung wurde rückblickend von den Beteiligten als sehr wertvoll eingeschätzt.

Die Organisation und Durchführung eines Film-Mittags in einem Braunschweiger Kino mit dem Film *Almanya - Willkommen in Deutschland* stieß auf besonders großes Interesse und wurde von 120 Beschäftigten in Anspruch genommen. Die Rückmeldungen in der Abschlussbefragung machen sichtbar, dass dieses Angebot und der Film besonders gut angekommen sind. Befragt danach, welche weiteren Angebote oder Aktivitäten von *iko* die Beschäftigten noch in Anspruch genommen haben, gaben 33 % den Filmmittag bzw. Filmabend an. Auf die Frage, was den Teilnehmenden besonders gut gefallen hat, nannten sechs Personen den Film *Almanya*. Da es sich hierbei um ein offenes Feld handelte, das lediglich von elf Befragten ausgefüllt wurde, liegt die Quote bei über 50 %.

Bei dem Filmabend wurden zwei Filme gezeigt, *Emine aus Incesu – Die Geschichte einer Migration* sowie *Auf nach Alanya! Neue Heimat Türkei*. Während es sich bei dem ersten Film um eine klassische Migrationsgeschichte handelt, in der eine junge Frau ihr türkisches Dorf verließ und nach Deutschland migrierte, handelt es sich in dem zweiten Film um eine deutsche Auswanderer-Gemeinde, die sich an der türki-



schen Riviera niedergelassen hat. In diesem Film wird auch die Frage nach Integration und Parallelgesellschaften gestellt, allerdings aus anderer Perspektive, an die deutschen Einwanderer in die Türkei. Im Anschluss daran standen Migrant*innenexperten und Migrant*innenexpertinnen für ein Gespräch bereit, um von eigenen Erfahrungen zu berichten. Ebenso wie der Filmmittag war der Zulauf in dieser Veranstaltung mit 120 Personen sehr hoch.

Immerhin 21 % der Befragten hatten sich an der Vortragsreihe beteiligt, die sich aus fünf Beiträgen zusammensetzte. In zwei Fällen wurde die *Situation von Jugendlichen* näher beleuchtet, einmal ging es um *kulturelle Wertunterschiede zwischen Deutschen, Türken und türkischen Migrant*innen und Migrant*innen*, ein anderes Mal um das Thema *Heimweh und Depressionsbelastung türkischer Migrant*innen* und schließlich um den *Umgang mit kulturellen Differenzen*. Insgesamt wurden die Vorträge von 360 Personen besucht, was ebenfalls sehr positiv bewertet werden kann. Das Projektteam hatte einen großen Verteiler angelegt, der die verschiedenen Fachbereiche der Stadt Braunschweig und ebenso soziale Einrichtungen, die Polizei und andere Institutionen in Braunschweig und Niedersachsen umfasst. Obwohl die Vorgesetzten auf diese Veranstaltungen hinwiesen, kamen lediglich 20 % der Teilnehmenden aus der Verwaltung. Der überwiegende Teil kam aus der näheren und weiter entfernten Regionen Niedersachsens. Dies spricht einerseits für eine sehr gute Öffentlichkeitsarbeit des Projektteams und andererseits wurde deutlich, dass externe Besucher wie z.B. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Polizei den interkulturellen Fragestellungen eine hohe Bedeutung beimessen.

Die Werbung für das Projekt verlief über vielfältige Kanäle und beinhaltete unterschiedliche Strategien. So wurde für Veranstaltungen über den internen Verteiler, auf Handzetteln aber auch durch persönliche Ansprache geworben. In der ersten Projektphase waren mithilfe einer Werbeagentur die Homepage sowie ein Flyer erstellt worden. Zudem nahm die Projektkoordinatorin an zwei Fachveranstaltungen teil, in denen sie das Projekt präsentierte und bekannt machte. Die Einladung von externen Fachreferenten und Fachreferentinnen sowie die für die interkulturellen Fortbildungen engagierten Trainer und Trainerinnen erhöhten den Bekanntheitsgrad des Projekts ebenfalls über die Stadtgrenzen hinaus. Und auch in der Mitarbeiterzeitschrift „WIR“ der Stadt Braunschweig wurde immer wieder über Aktivitäten des Projekts berichtet.

3.3 Angebotsebene

Die Aufgabe des Projektteams auf dieser Ebene lag in der Organisationsberatung der beteiligten Fachbereiche und Referate in Bezug auf die *kultursensible Anpassung* vorgehaltener Dienstleistungen und Angebote.

Als Ziel wurde die gleichberechtigte Partizipation aller Braunschweiger und Braunschweigerinnen an diesen Serviceleistungen genannt. Darüber hinaus haben alle Maßnahmen, die entweder unter Einbezug der Migrant*innenexperten und Migrant*innen-



expertinnen oder aber mithilfe der fachlich kompetenten Unterstützung des Projektteams initiiert und durchgeführt wurden, langfristig Auswirkungen auf die Organisationsentwicklung. Da die Aktivitäten in Bezug auf die interkulturellen Fortbildungen bereits im vorigen Abschnitt thematisiert wurden, soll hier abschließend lediglich noch auf die Beratungsleistungen unter Punkt b) eingegangen werden.

Auch diese nahmen wesentlich mehr Zeit ein, als vorgesehen war.²⁶ Als positive Beispiele, in denen erste Schritte in Richtung kultursensibler Dienstleistungen stattgefunden haben, sollen hier noch einmal die Feuerwehr und die Allgemeine Erziehungshilfe genannt werden. Die in diesen zwei Organisationseinheiten durchgeführten Maßnahmen und Aktivitäten wurden ausführlich in den Fallanalysen beschrieben und werden deshalb nicht mehr aufgeführt. Aber auch in anderen Organisationseinheiten wurden Schritte unternommen, um die vorgehaltenen Serviceleistungen kultursensibel anzupassen.

So wurde von der Ausländerstelle eine öffentliche Informationsveranstaltung über die bevorstehenden Änderungen durch die Einführung des neuen *elektronischen Aufenthaltstitels* (eAT)²⁷ durchgeführt, die sich an Multiplikatoren bzw. Multiplikatorinnen wie z.B. Migrantenselbstorganisationen (MSO), an in diesem Bereich tätigen Fachkräfte sowie Migrantexperten bzw. Expertinnen richtete. Sinn und Zweck lagen darin, die veränderten Abläufe und Vorschriften in der nun digitalen Bearbeitung des Aufenthaltstitels so zu gestalten, dass die Bearbeitung für alle Beteiligten möglichst reibungslos verläuft. Daran anschließend nahmen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Ausländerbehörde an einem eintägigen Workshop teil, in dem es nicht um theoretisches Wissen sondern um Selbsterfahrungen im Umgang mit Migranten und Migrantinnen ging. Die Möglichkeit zum Perspektivwechsel boten vier Migrantexperten bzw. Expertinnen aus der Türkei, Russland, Äthiopien und Spanien, die den Workshop aktiv gestalteten. Die Rückmeldungen in diesem Workshop waren sehr positiv und die gemeinsame Kleingruppenarbeit wurde als konstruktiv erlebt, was die gegenseitige Wertschätzung beförderte.

Und auch im Gesundheitsamt (OE Gutachten und Beratung) fanden diverse Aktivitäten statt, wie die Vorstellungen der Projekte *Gesundheitslotsen* und *MiMi – Das Gesundheitsprojekt – Mit Migranten für Migranten* sowie der *Service Interkulturelles Übersetzen*. Zudem wurde eine Veranstaltung durchgeführt, in der die Gesundheitslotsinnen und MiMi – Mediatorinnen einen Erfahrungsbericht aus ihrer Tätigkeit lieferten. Eine Frage- und Antwortstunde zwischen Jugendärztlichem Dienst und Mig-

²⁶ An dieser Stelle sei angemerkt, dass die Beratungstätigkeit durch das Team grundsätzlich alle Aufgaben des Projekts berührt: Die Etablierung eines Migrantexpertenpools und deren Vermittlung in einzelne Organisationseinheiten, die Einführung von interkulturellen Mentoren und Mentorinnen und deren Schulung, die Auszubildendeninitiative und nicht zuletzt die Vernetzungstätigkeit und Öffentlichkeitsarbeit.

²⁷ Dieser ersetzt den bisherigen Aufkleber im Nationalpass der Zugewanderten aus den Nicht-EU-Staaten. Neu ist, dass nun auch biometrische Daten gespeichert werden und auch bei Kindern ab dem 6. Lebensjahr Fingerabdrücke genommen werden müssen. Dies impliziert die Begleitung der Kinder in die Ausländerstelle sowie zwei Vorsprachen.



rantenexperten bzw. Migrantenexpertinnen mit türkischer Migrationsgeschichte konnte ebenfalls angeboten werden.

Ein weiteres Angebot im Kontext der Organisationsentwicklung lag in der Einrichtung eines *Spielzimmers* im Gesundheitsamt, eine Maßnahme, die nun die Beschäftigten dort sowie die Migrantenfamilien enorm entlastet. Schon am zweiten Tag nach ihrer Ankunft in Braunschweig müssen Flüchtlingsfamilien in das Gesundheitsamt, um auf ansteckende Krankheiten hin untersucht zu werden. Die Räumlichkeiten sind sehr beengt und die Situation ist für Familien zu dem Zeitpunkt schwierig. Deshalb sollte der Überlastungssituation auf beiden Seiten entgegen gewirkt werden. Nachdem ein weitgehend ungenutzter Raum gefunden wurde und mithilfe der kreativen und sehr engagierten Suche der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nach Spielzeugen und Sponsoren, konnte die Idee zügig umgesetzt werden. So steht den Kindern nun während der langen Wartezeiten ihrer Eltern ein Spielzimmer zur Verfügung, in dem sie sich beschäftigen, ablenken und mit anderen Kindern in Kontakt kommen können. Diese Maßnahme ist ein großer Gewinn für alle Beteiligten und ein schönes Symbol, die Kinder in der Stadt willkommen zu heißen. Darüber hinaus wurden im Gesundheitsamt weitere Aktivitäten im Rahmen des Projekts durchgeführt. Zusätzlich wurde im Wartebereich ein Wasserspender aufgestellt, um die lange Wartesituation der Flüchtlingsfamilien zu erleichtern.

Die Vernetzung mit der Hochschule für Bildende Künste zur *Entwicklung eines non-verbale Wegeleitsystems* ist ein weiterer Schritt im Kontext der Organisationsentwicklung, der jedoch noch nicht abgeschlossen ist. Die Idee dahinter ist die, den neu ankommenden Familien in dem unübersichtlichen Gebäude eine Orientierung zu geben, sodass sie sich auch ohne Sprachkenntnisse zurechtfinden können.

Ferner konnte der Flyer *"fit für die Schule"* für den Jugendärztlichen Dienst übersetzt und in verschiedenen Moschee-Gemeinden der Stadt Braunschweig verteilt werden.

Und schließlich wurde eine Verzahnung zwischen dem Gesundheitsamt und der Landesaufnahmestelle für Flüchtlinge (LAB) angeregt mit dem Ziel, Flüchtlinge bereits in der Landesaufnahmestelle auf die bevorstehenden Untersuchungen vorzubereiten und zu informieren.

In der Jugendgerichtshilfe wurden Vorträge durch Migrantexperten bzw. Expertinnen zu *Erziehungsvorstellungen in der Familie aus Russland, den arabischen Ländern* und in *türkischen Familien* durchgeführt.

Und auch in der Jugendhilfe fand ein Vortrag zum Thema *Erziehungsvorstellungen der Familien in Russland* statt.

Im Fachbereich Literatur & Musik wurde ein Filmabend zum Thema *Leben fernab der Fremde* mit anschließender Diskussion mit Migrantexperten bzw. Expertinnen organisiert. Gezeigt wurden zwei Filme, und zwar *Emine aus Incesu* und *Auf nach Almany*.



Beim Standesamt konnten durch die Übersetzung von Flyern in Bezug auf den Umgang mit Geburtsurkunden und hinsichtlich des aktuell gültigen Namensrechts Zugangsbarrieren abgebaut werden. Ferner besuchten Beschäftigte dieser Organisationseinheit die Moschee-Gemeinde *Milli Görüs*, bei der ein lebendiger Austausch mit jungen Erwachsenen stattfand. Und schließlich wurde ein Film-Mittag zum Thema Heiratsmigration und arrangierte Ehe durchgeführt, um ein besseres Verständnis für dieses Thema bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen des Standesamtes zu wecken. Im Anschluss daran fand ein Gespräch mit einem Migrantenspezialisten statt, der selber seit langem glücklich in einer arrangierten Ehe lebt. Auch Abteilungen wurden erste Schritte in Richtung Vernetzung mit Migrantenselbstorganisationen eingefädelt.

Alle diese Tätigkeiten waren für das Projektteam im Vorfeld mit einer intensiven Beratungsleistung, mit Vernetzungsarbeit, mit der Organisation der Maßnahmen und Aktivitäten verbunden, die zudem immer von einer Mitarbeiterin aus dem Team begleitet wurde. Dadurch war das Team ständig auf dem Laufenden und der Informationsfluss zwischen allen Beteiligten war sichergestellt. Zudem konnte das Team direkt auf weitere Bedarfe reagieren und entsprechende Interventionen in Gang setzen. Gleichwohl trug diese intensive Beratungstätigkeit maßgeblich zur Organisationsentwicklung bei, auch wenn es sich dabei um unterschiedlich kleine oder große Interventionen handelt. Die *Praxishilfe* für die Allgemeine Erziehungshilfe oder aber die Einrichtung eines *Spielzimmers* im Gesundheitsamt gehören zu den größeren Interventionen, die vor allem auch für die Beschäftigten der Verwaltung entlastende Funktionen einnehmen und zugleich den interkulturellen Öffnungsprozess unterstützen. Aber auch kleinere Aktivitäten wie die Übersetzung von Flyern tragen zum Abbau von Zugangsbarrieren bei und wirken sich auf alle Beteiligten positiv und integrierend aus.

Es sollte deutlich geworden sein, wie heterogen die Bedarfe in den Fachbereichen und Referaten sind, sodass alle diesbezüglichen Tätigkeiten im Vorfeld für das Projektteam mit einer intensiven Beratungsleistung, mit intensiver Vernetzungsarbeit mit den Migrantenspezialisten bzw. Expertinnen, mit der Organisation der Maßnahmen und Aktivitäten verbunden waren, die zudem von mindestens einer der Mitarbeiterinnen aus dem Team begleitet wurde. Diese Vorgehensweise ermöglichte einen ständigen Informationsfluss innerhalb des Projektteams, aber auch zwischen Team und den Beteiligten der jeweiligen Organisationseinheit. Zudem konnte das Projektteam direkt auf weitere Bedarfe reagieren und entsprechende Interventionen in Gang setzen.

Insgesamt kann also auch die Frage danach, inwiefern und ob es gelungen ist vorgehaltene Dienstleistungen und Angebote der beteiligten Organisationseinheiten kultursensibel anzupassen, als gelungen eingeschätzt werden. Die Organisationsberatung ist neben den interkulturellen Fortbildungen ein Herzstück des Projekts. Während die Fortbildungen zunächst beim Individuum ansetzen, zielen die Maßnahmen und Interventionen im Kontext der Organisationsberatung auf strukturelle



Veränderungen in der Verwaltung und befördern den interkulturellen Öffnungsprozess der Stadt Braunschweig. In sieben von elf Organisationseinheiten konnten erste Schritte in unterschiedlicher Intensität initiiert und durchgeführt werden.

3.4 Gesamtprozess

3.4.1 Umsetzung

Die Befragungsergebnisse verdeutlichen, dass die Entscheidung einer modellhaften Verankerung richtig war. Schneller als erwartet ist es dem Team gelungen, die im Konzept vorgesehene Anzahl von Organisationseinheiten für eine Mitarbeit zu gewinnen. Diese Tatsache lässt den Rückschluss zu, dass entsprechender Bedarf in den verschiedenen Abteilungen und Referaten vorhanden war und ist, auch wenn diese Bedarfe stark variieren.

Die Etablierung der Steuerungsgruppe wurde von allen Beteiligten begrüßt und als unterstützend und hilfreich erlebt. Die Mitglieder dieser Gruppe übernahmen vor allem Multiplikatorenfunktion, was die Verankerung des Themas *von oben* beförderte. Dadurch konnte das Thema quer durch die beteiligten Arbeitsbereiche getragen und bekannt gemacht werden.

Die Initiierung des *Migrantenexpertenpools*, der sich gegenwärtig aus 37 Experten und Expertinnen mit kulturspezifischen Erfahrungen aus 18 Ländern zusammensetzt, zeigte schon im Projektprozess verschiedene Wirkungen. So konnten in einigen der beteiligten Organisationseinheiten die Angebote und Serviceleistungen kultursensibel angepasst und Zugangsbarrieren abgebaut werden. Dies kommt vor allem in der gelungenen Organisationsberatung zum Ausdruck, wie z.B. in der Entwicklung der *Praxishilfe* für Mitarbeitende der Allgemeinen Erziehungshilfe oder aber durch die Einrichtung des *Spielzimmers* im Gesundheitsamt. Auch wenn die Wirkungen solcher Maßnahmen häufig erst langfristig eingeschätzt werden können, erhöht sich ggf. kurzfristig die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch die zunehmende Professionalisierung der Angebote. Eine nicht-intendierte Wirkung in diesem Zusammenhang liegt darin, dass sich infolge der zunehmenden Zusammenarbeit mit Migrantenexperten und Migrantenexpertinnen der Dialog *mit* der Bevölkerung mit Migrationshintergrund erhöht hat, anstatt immer wieder *über* diese Gruppe zu sprechen oder Angebote zu initiieren, die an deren Interessen vorbeigehen.

Schließlich konnten in sechs von den elf beteiligten Fachbereichen und Referaten *interkulturelle Mentoren* und *Mentorinnen* gewonnen werden. Insgesamt stehen nun sieben für diese Funktion geschulte Kräfte zur Verfügung. Die Feuerwehr benannte einen *Migrationsbeauftragten* und übernimmt damit deutschlandweit Vorbildfunktion. Diese Organisationseinheiten haben erste Schritte in Richtung einer nachhaltigen Verankerung des interkulturellen Öffnungsprozesses unternommen.



Die angestrebte Anzahl von 190 vorgesehenen Beschäftigten, die an den *interkulturellen Fortbildungen* teilnehmen sollten, wurde mit 257 tatsächlich Fortgebildeten weit überschritten. Die Anzahl der interkulturellen Fortbildungen beläuft sich auf 31, die größtenteils im Zweierteam geleitet wurden.

Um die *Ausbildungskampagne* zur Erhöhung des Anteils von Auszubildenden mit Migrationshintergrund zu verwirklichen, wurde ein neues Werbekonzept entwickelt, das ein neues Logo und einen Flyer mit dem Slogan *Deine Stärken – Unsere Zukunft* beinhaltet. Dieses Konzept kann in diesem Jahr zum ersten Mal umgesetzt werden, weshalb an dieser Stelle keine Einschätzung über die Wirkung vorgenommen werden kann.

Und auch der Blick auf die *Öffentlichkeitsarbeit* zeigt, dass das Ziel von acht im Konzept vorgesehenen Veranstaltungen, mit neun tatsächlich durchgeführten, gelungen ist. Besonders beliebt waren der Filmmittag und der Filmabend, aber auch die Vorträge wurden sehr gut besucht. Auffällig war hierbei die positive Resonanz außerhalb der öffentlichen Verwaltung der Stadt Braunschweig, da 80 % der Teilnehmenden aus der Region oder aus weiter entfernt gelegenen Regionen Niedersachsens kamen. Die gute Beteiligung an den öffentlichen Veranstaltungen verweist auf eine gelungene und breit gestreute Öffentlichkeitsarbeit, da die Angebote von *iko* auch überregional wahrgenommen wurden.

Die Befragten aller in die Evaluation einbezogenen Akteure sind sich einig, dass es sich bei dem Projekt um eine wichtige Maßnahme handelt, die bei den beteiligten Organisationseinheiten zum Erfolg geführt hat. Erfolgreich bezieht sich hier aber nicht nur auf harte Fakten, wie die Anzahl der fortgebildeten Beschäftigten, vielmehr orientiert sich der Erfolg auch an Kriterien wie der zunehmenden Sicherheit der Beschäftigten infolge der interkulturellen Fortbildungen gegenüber ihren Kunden und Kundinnen mit Migrationshintergrund.

Und schließlich haben die Zusammensetzung des Projektteams und die Auswahl der Mitarbeiterinnen für dieses Projekt zum Erfolg beigetragen. Während der Laufzeit konnte sich das Projektteam eine breite Akzeptanz innerhalb der Verwaltung erarbeiten. Darauf verweisen die zahlreichen und intensiven Beratungsbedarfe der beteiligten Organisationseinheiten. Außerdem zeigen die Ergebnisse, dass es dem Team gelungen ist, sich verwaltungsintern aber auch innerhalb der Stadt und darüber hinaus bekannt zu machen und eine Lücke zu schließen. Gemeint ist hier die begonnene Sensibilisierung der Beschäftigten, die diesen Öffnungsprozess als Chance zur Weiterentwicklung ihrer jeweiligen Arbeitsprozesse begreifen. Die Professionalität bzw. Expertise des Projektteams im Bereich der interkulturellen Kompetenz, deren gute Vernetzungstätigkeit und die klare Arbeitsaufteilung mit entsprechenden Zuständigkeiten sorgten weiterhin für den Erfolg von *iko* und stießen auf breite Anerkennung. Neben diesen fachlichen Kompetenzen spielten aber soziale und empathische Fähigkeiten des Teams eine ebenso maßgebliche Rolle für die



erfolgreiche Organisationsberatung. Und schließlich ist das hohe Engagement des Teams ein wichtiges Merkmal für die Ergebnisqualität

3.4.2 Strukturelle Rahmenbedingungen

Während die Umsetzung des Projekts sehr erfolgreich verlief, kommen in den strukturellen Rahmenbedingungen einige problematische Aspekte zum Vorschein, die abschließend benannt werden sollen. Insbesondere die kommunalpolitische Entscheidung, *iko* über das Projektende hinaus nicht weiter zu finanzieren, wirkte sich noch während der letzten sechs Monate Laufzeit in zwei Punkten negativ aus.

Zum einen betrifft dies den Einsatz der Experten und Expertinnen aus dem Migrantentool. Insgesamt wird dieses Angebot von den Beschäftigten und vor allem von den Führungskräften bisher nur zaghaf in Anspruch genommen, was mehrere Gründe hat. Zum einen konnte dieses Angebot aufgrund der unsicheren finanziellen Situation bisher nicht aktiv beworben und bekannt gemacht werden. Ferner laufen die Anfragen immer über die Leitungsebene, d.h. die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wenden sich an ihre Vorgesetzten, die die Anfrage dann an die Projektmitarbeiterin weiterleiten. Vonseiten des Projektteams wird danach Kontakt zu den einzelnen Experten und Expertinnen aufgenommen, ein Angebot wird formuliert und wiederum an die Vorgesetzten weitergeleitet, die dieses an ihre Beschäftigten weiterreichen. Die Rückmeldungen nach einer solch' langen Anlaufphase sind entsprechend gering, da die Anfragen häufig *ad hoc* gestellt werden und nicht selten zu wenig spezifiziert oder zu unkonkret sind. In den Fällen, in denen zwei oder drei Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Interesse rückmelden, entscheiden sich die Leitungskräfte erfahrungsgemäß gegen eine Intervention, da sie sich für eine so geringe Anzahl nicht lohne. Obwohl das Projektteam das Angebot weiterhin aufrechterhält, scheint hier der interkulturelle Öffnungsprozess eine nachgeordnete Rolle zu spielen. Ein Rückschluss für diese zögerliche Inanspruchnahme oder gar Ablehnung der Angebote liegt sicherlich in der Entscheidung, das Projekt nicht weiter zu fördern. Damit wird den Angeboten von *iko* die Bedeutung und Wichtigkeit genommen. So wurde der Projektmitarbeiterin, die Termine für die Abschlussgespräche vereinbaren wollte, mitgeteilt, dass daran nun kein Interesse mehr bestünde, da das Projekt auslaufen würde.

Und auch der Einsatz der interkulturellen Mentoren und Mentorinnen läuft nur zögerlich an. Den Auskünften der Befragten zufolge liegen die Hemmnisse hier vor allem in folgenden Gesichtspunkten begründet:

„Weder gab es eine Situation in der ich als Mentorin hätte tätig sein können, noch hätte ich diese Aufgabe wegen der unklaren Rahmenbedingungen wahrnehmen können. Bevor die Rahmenbedingungen nicht geklärt sind, scheint mir ein Einsatz von Mentoren oder Mentorinnen nicht möglich.“ Diese Einschätzung bestätigt sich auch in der Abschlussbefragung, an der sieben interkulturellen Mentoren und Mentorinnen teilgenommen haben. Sechs von ihnen waren in dieser Funktion bisher nicht aktiv, nur eine Person ist schon angefragt worden. Die Teilnehmenden selbst



wurden gefragt, ob ihre Organisationseinheit über das Amt verfüge und welche Aufgaben in dieser Funktion wahrgenommen würden. Auch hier antworteten die Befragten eher abschlägig: „*Bisher noch keine, da noch keine konkreten Festlegung getroffen wurde*“, oder: „*wurde noch nicht thematisiert*“, „*zurzeit wird die Funktion nicht wahrgenommen*“. Ein anderer Teilnehmer bzw. eine andere Teilnehmerin äußerte sich in der Abschlussbefragung dahingehend: „*...dass noch viele Fragen hinsichtlich der künftigen Umsetzbarkeit und Organisation des Projekts unbeantwortet geblieben sind und vor einem Startschuss einer grundsätzlichen Klärung bedürfen.*“

Insbesondere fehlen den Betroffenen ein klarer Arbeitsauftrag, eine klare Definition des Aufgabenbereichs, sowie einheitliche Absprachen und Regelungen über zeitliche Ressourcen sowie die Abgrenzung der Funktionen Abteilungsleitung und Mentorentätigkeit. Auch wenn die Tatsache, dass nun nach Abschluss von *iko* sieben von elf beteiligten Organisationseinheiten über einen interkulturellen Ansprechpartner bzw. eine Ansprechpartnerin verfügen positive Rückschlüsse zulässt, reicht das individuelle Engagement und Interesse dieser Gruppe an dem Thema nicht aus, um nachhaltige Stützstrukturen zu schaffen.

Es mangelt bisher an verlässlichen Rahmenbedingungen und Strukturen. Zudem behindern die langwierigen Abstimmungsprozesse und Entscheidungsstrukturen innerhalb der Verwaltung kurzfristige, direkte Absprachen, Vereinbarungen und Unterstützungsangebote. Diejenigen Beschäftigten, die Unterstützungsbedarf anfordern, werden nicht durchgängig *von oben* gestärkt und in ihren Anliegen unterstützt. Die generell hohe Arbeitsbelastung der Beschäftigten erschwert zudem die Bereitschaft zur Teilnahme, da interkulturelle Fortbildungen neben dem Fachwissen immer auch implizit die eigenen Werte und Haltungen hinterfragen. Diese Mechanismen können für manche Mitarbeitenden verunsichernd wirken und sie reagieren gegebenenfalls mit Abwehr.



4. Empfehlungen

„Laut jüngster Studie zur kommunalen Integrations- und Diversitätspolitik unternehmen heute 60 % der befragten Kommunen besondere Anstrengungen und Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung. Allerdings bestehen besonders in kleinen und mittleren Städten noch gravierende Handlungslücken“ (Schmelz 2012:3).²⁸

Bei der Entscheidung zur Weiterführung oder Wiederaufnahme des *Interkulturellen Öffnungsprozesses* der Stadtverwaltung Braunschweig sollten die aus dieser wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation gewonnenen Erkenntnisse zukünftig berücksichtigt werden:

- Der interkulturelle Öffnungsprozess muss *kommunalpolitisch gewollt* sein. Dafür bedarf es a) einer langfristigen Ausrichtung mit stabilen personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen und b) eines klaren Auftrags an Führungskräfte, diesen Prozess von oben zu unterstützen und zu verantworten.
- Um den interkulturellen Öffnungsprozess weiter *nachhaltig* zu verankern und zu sichern ist eine *strategische Ausrichtung* und Ausgestaltung dieses Prozesses im Sinne eines umfassenden Veränderungsmanagements unerlässlich. Hierzu gehören Instrumente der Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklung. Instrumente, die in diesem Projekt beispielhaft erprobt und initiiert wurden.
- Die interkulturelle Öffnung der Stadtverwaltung ist Führungsaufgabe (*top-down*). Die Umsetzung kann zwar extern, bspw. durch Referenten und Referentinnen oder Migrantexperten bzw. Expertinnen unterstützt, aber nur intern durchgeführt und durchgesetzt werden. Der Öffnungsprozess lässt sich nur durch Vorbildfunktion und die Mitarbeit der Beschäftigten (*bottom-up*) realisieren. Diese müssen mit ins Boot geholt werden.
- Sollte der interkulturelle Öffnungsprozess auch zukünftig weiter gegangen werden, muss dieser intensiviert und vor allem systematisiert und verbindlich gestaltet werden, ohne an das Engagement spezifischer Leitungskräfte oder Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gekoppelt zu sein. Das beinhaltet auch Regelungen über Zuständigkeiten bei Stellenwechseln oder langfristigen (krankheitsbedingten) Abwesenheiten.
- Die Etablierung fester Stützstrukturen (*interkulturelle Mentoren bzw. Mentorinnen, Migrantexpertenpool*) sollte beibehalten werden, da beide Angebote nachhaltige Wirkungen haben. Aber: Die Mentoren und Mentorinnen sollten in gewissen Abständen geschult, der Migrantexpertenpool bedarf der Pflege und ständigen Aktualisierung, die Kontakte zu den Beteiligten müssen gehalten werden. Hierfür sollte eine feste Anlaufstelle sowie entsprechendes Personal zur Verfügung gestellt werden. Denkbar wäre, diese Stelle entwe-

²⁸ Quelle: Schmelz, Andrea Frieda (2012): Interkulturelle Öffnung in der Migrationsgesellschaft: Herausforderung für Kommunen und Verwaltungen. In: mondial, SIETAR Journal für Interkulturelle Perspektiven 1/2012: 3-5.



der im Fachbereich 10 oder aber im Büro für Migrationsfragen anzusiedeln. Auch eine Kooperation beider Abteilungen mit unterschiedlichen Zuständigkeiten wäre möglich.

- Die *Vernetzung* mit Migrantexperten bzw. Expertinnen sollte beibehalten und eher noch intensiviert werden, um a) den Dialog *mit* Migranten und Migrantinnen zu befördern und b) die Expertise dieser Gruppe im Öffnungsprozess für die Verwaltung fruchtbar zu machen.
- Lange Abstimmungsprozesse, wie in Verwaltungen aufgrund von Hierarchieebenen notwendig, behindern das Engagement und den Willen der Beschäftigten, bspw. wenn es darum geht, Beratungsbedarfe zu äußern. Hier könnten direkte Kommunikationswege die Nachfrage für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erleichtern und Führungskräfte würden entlastet.
- Das *Beratungskonzept* resp. die umgesetzte Beratungsphilosophie, die intensiv und bedarfsorientiert ausgerichtet war, sollte bei einer Verstetigung oder Weiterführung solcher Maßnahmen und Angebote unbedingt beibehalten werden. Die Qualität der direkten und an die Bedarfe der Fachbereiche und Referate angepassten Beratungsleistung hat in erheblichem Maße zum Erfolg des Projekts und zur Initiierung erster struktureller Veränderungen in der Verwaltung beigetragen.

5. Anhang

5.1 Schriftlicher Rückmeldebogen

Liebe Teilnehmerinnen und Teilnehmer,

Ihre Meinung ist uns wichtig! Dieser Rückmeldebogen dient intern zur Qualitätssicherung und zur Verbesserung unseres Angebotes! Wir freuen uns auf Ihr Feedback und danken Ihnen für Ihre Unterstützungsbereitschaft!

Rückmeldebogen

Organisation	sehr gut gen	gut	weniger gut	nicht aus- reichend	sonstige Anmerkun- gen
Räumlichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Verpflegung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ablauf/ Programm					
zeitlicher Rhyth- mus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Themenauswahl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Methoden					
Präsentationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Übungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gruppenarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Dozent/Dozentin					
Input	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
didakt. Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Fachkompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
soziale Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gesamtbeurteilung					
Zufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Aktualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Nützlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



Organisation	sehr gut gen	gut	weniger gut	nicht aus- reichend	sonstige Anmerkun- gen
Räumlichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Verpflegung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Was hat Ihnen besonders gut gefallen?				
	Was war nicht so gut/wichtig?				

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!



5.2 Onlinebefragungen

5.2.1 Bedarfsabfrage

Fragestellungen:

Welche Erwartungen und Hoffnungen haben Sie an die Fortbildung? Was wollen Sie hinterher besser können? Was wollen Sie mitnehmen?

Welche Befürchtungen haben Sie? Was sollte nicht passieren? Worauf können Sie verzichten?

Gibt es ein konkretes Ereignis und/oder eine bestimmte Situation die dazu beigetragen hat, an der Fortbildung teilzunehmen? Wenn ja, schildern Sie die Situation. Wenn nein, was ist Ihre Motivation?



5.2.2 Zwischenbefragung

Einleitungstext:

Diese Befragung richtet sich an alle, die an den ersten Schulungen zur interkulturellen Öffnung der Stadt Braunschweig teilgenommen haben: Wie zufrieden sind Sie mit deren Verlauf und Ergebnis? Und besteht noch Bedarf an zusätzlicher Unterstützung und weiteren Schulungsangeboten?

Bitte nehmen Sie sich ein paar Minuten Zeit für die Bearbeitung dieses Online-Fragebogens. Selbstverständlich gibt es keine richtigen oder falschen Antworten. Was zählt, ist Ihre ganz persönliche und eigene Meinung.

Alle Ihre Angaben bleiben völlig anonym. Sie werden nicht nach Ihrem Namen oder Ihrer Anschrift gefragt. Datenschutzbestimmungen werden strikt beachtet.

Für die Durchführung ist das "bremer institut für kulturforschung - bik" der Universität Bremen verantwortlich. Bei Fragen wenden Sie sich gern an: Dr. Ute Marie Metje, Ebertallee 10, 22607 Hamburg, Tel.: 040/226 24 226

Zwischenbefragung

Frage 1 nach der Organisationseinheit

I. Zufriedenheit mit den Schulungen

2. Waren die Trainer/Innen und ihre Methoden grundsätzlich geeignet?

(Antwortoptionen: sehr geeignet, geeignet, teils-teils, weniger geeignet, ungeeignet)

3. Waren die Inhalte interessant?

(Antwortoptionen: sehr interessant, interessant, teils-teils, weniger interessant, uninteressant)

4. War es aus Ihrer Sicht eher förderlich oder eher hinderlich, dass die Schulungen in Teams stattgefunden haben?

(Antwortoptionen: eher förderlich, teils-teils, eher hinderlich)

a) Was war eher förderlich?

b) Und was war eher hinderlich?

5. Konnten Sie die Inhalte der Schulungen bereits umsetzen?

(Antwortoptionen: ja, vieles, ja, einiges, nur wenig, nein, gar nichts)

6. Wie schätzen Sie den Nutzen der Schulungen für sich persönlich ein?

(Antwortoptionen: sehr großer Nutzen, großer Nutzen, geringer Nutzen, gar kein Nutzen)



- a) Bitte geben Sie beispielhaft an, wie Sie von der Schulung profitiert haben! Können Sie zum Beispiel ein „Aha-Erlebnis“ beschreiben?

7. Konnten Sie bei sich selbst in der Zwischenzeit eine neue Sichtweise oder Einstellung zu den Themen Migration, Integration oder Interkulturalität feststellen?

(Antwortoptionen: ja, in vielerlei Hinsicht, ja, in einigen Punkten, kaum, nein, gar nicht)

- a) Bitte nennen Sie Beispiele dafür, wie sich Ihre Haltung geändert hat!

II. Zu weiteren Schulungen

8. Gibt es etwas im bisherigen Projektverlauf und in der Zusammenarbeit mit dem iko-Team, was Sie als besonders gut und hilfreich empfanden?

(Antwortoptionen: ja, vieles, ja, einige, nur wenig, nein, gar nichts)

- a) Was empfanden Sie als gut und hilfreich?
b) Was empfanden Sie als hinderlich?

9. Haben Sie Interesse an weiteren Schulungen?

Ja/nein

- a) Wenn ja: Welche Inhalte würden Sie gerne vertiefen?

10. Sollten die Aufbauschulungen lieber als Ganztagsseminare oder als kürzere Module angeboten werden?

(Antwortoptionen: lieber Ganztagsseminare, lieber kürzere Module, ist mir egal)

- a) Was spricht aus Ihrer Sicht für Ganztagsseminare?
b) Und was spricht eher für kürzere Module?

IV Weiterer Unterstützungsbedarf

11. Haben Sie Ideen oder Anregungen, wie die Kommunikation und Zusammenarbeit/Arbeitsabläufe mit der Kundschaft mit Migrationshintergrund im Arbeitsalltag verbessert werden könnten?

13. Welche Unterstützung wünschen Sie sich bei der praktischen Umsetzung der Schulungsinhalte in den Arbeitsalltag bzw. für die Verbesserung der Zusammenarbeit und Kommunikation mit der Kundschaft mit Migrationshintergrund?

Dank:

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Umfrage. Sie haben die Befragung erfolgreich abgeschlossen und können den Browser nun schließen.



5.2.3 Abschlussbefragung

Diese Befragung richtet sich an alle, die an den Fortbildungen zur interkulturellen Öffnung der Stadt Braunschweig in den Jahren 2009 bis 2012 teilgenommen haben und die auch andere zusätzliche Angebote des iko-Projekts kennen gelernt haben: Wie zufrieden waren Sie mit der Umsetzung, dem Verlauf und den Ergebnissen? Was nehmen Sie mit und was fehlt Ihnen ggf. noch an Informationen?

Bitte nehmen Sie sich ein paar Minuten Zeit für die Bearbeitung dieses Online-Fragebogens. Selbstverständlich gibt es keine richtigen oder falschen Antworten. Was zählt, ist Ihre ganz persönliche und eigene Meinung.

Alle Angaben werden streng vertraulich behandelt. Die Auswertung erfolgt anonym und die Datenschutzbestimmungen werden beachtet und eingehalten.

Für die Durchführung ist das "bremer institut für kulturforschung - bik" der Universität Bremen verantwortlich. Bei Fragen wenden Sie sich gern an Dr. Ute Marie Metje, Ebertallee 10, 22607 Hamburg, Tel.: 040/226 24 226.

Herzlichen Dank für Ihre Bereitschaft, an der Befragung teilzunehmen!

Vorab: Zu welcher Organisationseinheit gehören sie, und an wie vielen interkulturellen Fortbildungen haben Sie teilgenommen?

1. Umsetzung der Fortbildung: Zufriedenheit

Wie lange liegt Ihre letzte Fortbildung zurück? Ca.....Wochen

Wie schätzen Sie rückblickend die interkulturellen Fortbildung(en) ein? (Mehrfachnennungen möglich)

Nützlich, informativ, umsetzbar, neu, genau richtig, zu umfangreich

Welche Aspekte kamen Ihrer Ansicht nach zu kurz? Was hätte ausführlicher behandelt werden sollen/können?offenes Antwortfeld

- Was war **die** zentrale und wichtigste Information für Sie?offenes Antwortfeld
- Worauf hätten Sie verzichten können? Was wurde zu ausführlich behandelt?offenes Antwortfeld
- Gibt es noch Anmerkungen oder Kommentare, die Ihnen hier wichtig sind? ...offenes Textfeld

2. Ergebnisse: Nutzen und Wirkungen der interkulturellen Fortbildungen

2.1 Haben sich Ihre Erwartungen an die Fortbildungen erfüllt?

Ja, Nein

- Wenn ja, welche Erwartungen wurden erfüllt? ...offenes Antwortfeld
- Wenn nein, was hat sich nicht erfüllt? ...offenes Antwortfeld
- Was denken Sie, waren Hinderungsgründe? ...offenes Textfeld



- 2.2 Konnten Sie in Ihrem Arbeitsalltag Gelerntes aus den Fortbildungen schon umsetzen? Ja, Nein
- a) Wenn ja, was? ...offenes Textfeld
 - b) Wenn nein, was glauben Sie, sind Hinderungsgründe? ...offenes Textfeld
 - c) Nicht zutreffend
- 2.3 Wie schätzen Sie den Nutzen der Fortbildungen im Nachhinein ein?
A - sehr großer Nutzen, B - großer Nutzen, C - geringer Nutzen, D - gar kein Nutzen
- 2.4 Können Sie nun, nach Abschluss der Fortbildung(en) eine neue Sichtweise bei sich feststellen?
A – ja, in vielerlei Hinsicht, B – ja, in einigen Punkten, C – kaum, D – nein, gar nicht
- 2.5 Wie schätzen Sie Ihre Kenntnisse in Bezug auf interkulturelle Kompetenz jetzt ein?
A – sehr hoch, B – hoch, C – mittel, D – niedrig
- 2.6 Können Sie eine Situation nennen, in der Sie sich anders verhalten (haben) als vor der/den Fortbildung(en)? ...offenes Textfeld
- 2.7 Gibt es noch Anmerkungen oder Kommentare, die Ihnen hier wichtig sind?
...offenes Textfeld

3. Weitere Angebote

- 3.1 Wie zufrieden sind Sie mit der Beratungsleistung durch das iko-Team in Bezug auf:
- a) Ermittlung des konkreten Bedarfs an Fortbildungen
A – sehr zufrieden, B – zufrieden, C – teils-teils, D – unzufrieden
 - b) Die Überprüfung der Kultursensibilität der Dienstleistungen und Zugangswege in Ihrer OE?
A – sehr zufrieden, B – zufrieden, C – teils-teils, D – unzufrieden
 - c) Die Beratung und Unterstützung generell
A – sehr zufrieden, B – zufrieden, C – teils-teils, D – unzufrieden
- 3.2 Kennen Sie den Migrantexpertenpool?
Ja – nein
- Haben Sie ein Angebot genutzt, dass von einer Expertin oder einem Experten aus diesem Pool durchgeführt wurde?
- a) Wenn ja, um welches Angebot handelte es sich?.....offenes Textfeld
 - b) kein Bedarf bisher - ankreuzen



3.3 Verfügt Ihre OE über eine oder einen interkulturelle Mentor/in?

Ja – nein

- a) Wenn ja, welche Funktion nimmt diese ein?.....offenes Textfeld
- b) Wenn Sie selbst Mentor oder Mentorin sind, haben Sie eine zusätzliche Qualifikation erhalten? Ja – nein
- c) Worin bestand diese?.....offenes Textfeld
- d) Wurden Sie bereits angefragt?
- e) Seit wann sind Sie als Mentor oder Mentorin tätig?
- f) Wie viel Mal wurden Sie bisher angefragt?
- g) Von wem?

3.4 Haben Sie an weiteren Veranstaltungen oder Aktivitäten des Projekts teilgenommen oder waren daran beteiligt?

Entwicklung von Maßnahmen in der OE

Teilnahme an Vorträgen

Teilnahme an öffentlichen Veranstaltungen

Teilnahme am Filmmittag bzw. Filmabend

an keiner Veranstaltung

3.5 Was hat Ihnen besonders gut gefallen? ...offenes Textfeld

3.6 Können Sie Aussagen zur Öffentlichkeitsarbeit des Projekts machen? Auf welchen Wegen haben Sie davon erfahren?

Interner Newsletter

Regionale Tageszeitung

Internet

Kollegen/Kolleginnen

Vorgesetzte

Direkt eingeladen vom Projektteam

Flyer

Überhaupt nicht wahrgenommen



4 Gesamtzufriedenheit

4.1 Wie zufrieden sind Sie mit dem Projekt „*iko – offen für Vielfalt*“ insgesamt in Bezug auf:

- a) Angebote: A – sehr zufrieden, B – zufrieden, C – teils-teils, D – unzufrieden
- b) Inhalte: Auswahl wie oben, gilt auch für die folgenden Angaben
- c) Referenten und Referentinnen
- d) Methoden
- e) Nützlichkeit für Ihren Berufsalltag?
- f) Der Art der Ansprache durch das iko-Team?
- g) Möchten Sie einen der genannten Aspekte kommentieren/erläutern?
offenes Textfeld

4.2 Wurden im Verlauf des *iko*-Projekts Veränderungen in Ihrer OE vorgenommen und/oder entwickelt?

- a) Wenn ja, was hat sich verändert?offenes Textfeld
- b) Wenn nein, was denken Sie sind Hinderungsgründe?.....offenes Textfeld
- c) nicht relevant, notwendig.....

4.3 Gibt es etwas, was Sie Ihren Kollegen oder Kolleginnen, Freunden oder der Familie aus dem Projekt berichtet haben?offenes Textfeld

4.4 Gibt es etwas, was Sie dem *iko*-Team noch mitteilen möchten?offenes Textfeld



5.3 Beobachtungsraster

Beginn: **Ende:**
Anzahl/ TN: **Trainer/innen :** **Organisato-**
ren/innen:

Organisation

pünktlicher Beginn unpünktlicher Beginn
 vorzeitiges Ende späteres Ende
 Pausen ausreichend Pausen zu kurz

Format/ Inhalt

Interaktion mit TN vorgesehen Interaktion nicht vorgesehen
 freie Rede/ Ansprache Beitrag/ Beiträge abgelesen
 mediale Unterstützung keine mediale Unterstützung
 ausgewogene Beteiligung aller einzelne im Vordergrund
 anregende, TN-orientierte Beiträge keine TN-Ansprache
 kontroverse Diskussion unstrittige Argumente/ Harmonie
 gut verständlich für alle nur für Fachleute nachvollziehbar
 zielgruppenorientiert zu allgemein

TN-Reaktionen

ruhig unruhig
 konzentriert unkonzentriert
 durchgängige Anwesenheit „Kommen und Gehen“
 viele Fragen/ Kommentare keine Fragen/ Kommentare
 interessiert desinteressiert
 keine Missfallensäußerungen viele Missfallensäußerungen
 viele positive Äußerungen keine positiven Äußerungen

Trainer/in

zugewandt nicht zugewandt
 konzentriert unkonzentriert
 auf TN eingehend Programm durchziehend
 fachlich kompetent weniger kompetent
 flexibel unflexibel
 gut vorbereitet weniger gut vorbereitet
 gut strukturiert weniger gut strukturiert

Ablauf/ besondere Vorkommnisse / Entwicklung / Veränderung

Über das obige Raster hinaus ist wünschenswert Notizen zur Atmosphäre, zu besonderen Situationen, Stimmungen, lockeren oder schwierigen Momenten, inhaltlichen Highlights für die TN sowie ggf. Verhaltensänderungen seitens der TN zu notieren, die als Ergänzung für die Auswertung wichtig sind.