



# Management Summary

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





## Inhalt

---

<b>1. Vorwort .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Aufgaben der Evaluation.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Fragestellungen der Evaluation .....</b>	<b>5</b>
<b>4. Datenbasis .....</b>	<b>5</b>
<b>5. Ergebnisse .....</b>	<b>6</b>
<b>5.1 Organisationsebene.....</b>	<b>6</b>
<b>5.2 Personalebene.....</b>	<b>8</b>
<b>5.3 Angebotsebene .....</b>	<b>10</b>
<b>5.4 Gesamtprozess .....</b>	<b>13</b>
<b>6. Empfehlungen.....</b>	<b>17</b>



## 1. Vorwort

---

In Deutschland leben knapp 16 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund, was ungefähr einem Fünftel der Gesamtbevölkerung entspricht. Integration ist damit zu einer herausragenden zentralen Aufgabe für die Politik geworden. Neueste statistische Zahlen der Stadt Braunschweig weisen einen Anteil von 16 % der Bevölkerung mit Migrationshintergrund auf.<sup>1</sup> An dieser Stelle soll einleitend kurz auf die unterschiedliche Handhabung und Bedeutung des Begriffs *Migrationshintergrund* eingegangen werden. Den Vorgaben des Statistischen Bundesamtes zufolge zählen, neben der ausländischen Bevölkerung, alle ab 1950 nach Deutschland Zugewanderte zu dieser Gruppe, unabhängig von ihrer Nationalität. Dazu gehören als größte Gruppen neben den Gastarbeitern und Gastarbeiterinnen und ihren Kindern und Enkeln auch deutschstämmige (Spät-)Aussiedler und Spätaussiedlerinnen, die mit geringen Hürden die deutsche Staatsangehörigkeit erworben haben. Außerdem gehören in Deutschland geborene eingebürgerte frühere Ausländer und Ausländerinnen dazu sowie in Deutschland geborene Kinder mit deutscher Staatsangehörigkeit, bei denen sich der Migrationshintergrund aus der Migrationserfahrung der Eltern oder eines Elternteils ableitet.

Diese breite Definition von Migrationshintergrund wird in einigen Fachstatistiken, aber auch in vielen sozial-wissenschaftlichen und ökonomischen Untersuchungen nicht verwandt, stattdessen werden engere Kriterien angelegt. Da diese Kriterien nicht immer offen gelegt werden, sind korrekte Aussagen, z.B. über den Zuwachs oder die Abnahme von Zuwanderung unmöglich und je nachdem, welche Definition zugrunde gelegt wird, schwanken die Angaben über den Anteil der Bevölkerung mit Migrationshintergrund. Auch die Stadt Braunschweig verwendet eine engere Definition.<sup>2</sup> Danach werden diejenigen unter der Gruppe der Bevölkerung mit Migrationshintergrund gefasst, die im Einwohnermeldeverzeichnis als Ausländer oder aber als Deutsche mit einer weiteren Staatsangehörigkeit geführt werden. Dies erklärt den oben ausgewiesenen Anteil von 16% der Bevölkerung mit Migrationshintergrund.

Der seit 2007 forcierte Nationale Integrationsplan, der rund 400 Maßnahmen und Aktivitäten von Bund, Ländern, Kommunen, Migrantorganisationen, gesellschaftlichen Institutionen und Wohlfahrtsverbänden auf der Basis von Selbstverpflichtungen beinhaltet, hat eine enorme Dynamik in die Integrationspolitik und -praxis gebracht. Er bildet die Grundlage der gegenwärtigen Integrationspolitik, der nun nicht mehr nur im Bund, sondern auch in den Ländern und Kommunen sowie in nichtstaatlichen Organisationen eine hohe Priorität eingeräumt wird. Der Nationale Integrationsplan gilt als Triebfeder einer aktiven Integration, die den Dialog mit den Migranten und Migrantinnen sucht, anstatt den Dialog über diese Population fortzuführen. Um diesen Nationalen Integrationsplan zu konkretisieren und weiterzuentwickeln beschloss die Bundesregierung Ende 2011 den Nationalen Aktionsplan Integration. Die Ziele liegen unter anderem auch darin, Integration verbindlicher und die Ergebnisse der Integrationspolitik überprüfbarer zu gestalten.

---

<sup>1</sup> Quelle: Stadtforschung aktuell 04 2010: Stadtentwicklung, Stadtforschung, Statistik, Zahlen, vom 17.02.2010 ([http://www.braunschweig.de/politik\\_verwaltung/fb\\_institutionen/fachbereiche\\_referate/ref0500/Migranten\\_2009\\_infoline\\_04-2010\\_100217.pdf](http://www.braunschweig.de/politik_verwaltung/fb_institutionen/fachbereiche_referate/ref0500/Migranten_2009_infoline_04-2010_100217.pdf)).

<sup>2</sup> Angaben laut telefonischer Auskunft des Leiters des Sozialreferats.



Inhaltliche Schwerpunkte des Nationalen Aktionsplans Integration bilden Themenbereiche wie beispielsweise Bildung, Ausbildung und Weiterbildung, Arbeitsmarkt und Erwerbsleben, Migrantinnen und Migranten im Öffentlichen Dienst, Integration vor Ort, Sprache und Integrationskurse, Kultur u.a. mehr.

Auf regionaler Ebene hat die Stadt Braunschweig gemeinsam mit vielen verschiedenen gesellschaftlichen Akteuren ein Leitbild und das Kommunale Handlungskonzept *Integration durch Konsens* entwickelt. *Iko – offen für Vielfalt* ist Teil dieses kommunalen Handlungskonzeptes, das auf unterschiedlichen Hierarchieebenen und in verschiedenen Fachbereichen der Stadtverwaltung interkulturelle Öffnungsprozesse initiieren, erproben und bei Eignung nachhaltig verankern soll.

Das im Rahmen des Bundesprogramms *XENOS – Integration und Vielfalt* durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds geförderte Projekt *iko – offen für Vielfalt* wurde im Sozialreferat der Stadt Braunschweig im Büro für Migrationsfragen angesiedelt. Die Laufzeit betrug insgesamt 33 Monate; das Projekt startete im Oktober 2009 und endet im Juni 2012.

## **2. Aufgaben der Evaluation**

---

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“. Die Zielgruppe von *iko – offen für Vielfalt* waren Beschäftigte aus verschiedenen Fachbereichen und Referaten der öffentlichen Verwaltung der Stadt Braunschweig. Die Detailziele wurden auf den drei folgenden Ebenen angesiedelt:

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

Die Aufgabe der Evaluation war es, das Projekt hinsichtlich der Zielerreichung und Wirkungen zu untersuchen und zu überprüfen.



### 3. Fragestellungen der Evaluation

---

Dementsprechend waren die Fragestellungen auf die drei oben genannten Ebenen gerichtet, im Einzelnen wurde geprüft:

#### *Organisationsebene:*

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

#### *Personalebene:*

- Ist es gelungen, die interkulturelle Kompetenz der beteiligten Mitarbeiterschaft zu erhöhen?
- 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 wurden die gesetzten Ziele unter welchen Bedingungen (*Input*) erreicht?
- Welcher *Output* wurde produziert? (z.B. Anzahl der Fortbildungen, Organisationsberatungen, Fortgebildeten, Öffentlichkeitsveranstaltungen)
- Wie werden die Maßnahmen von der Zielgruppe bewertet? Welchen Nutzen und welche Wirkungen haben sie für diese Gruppe? (*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?

### 4. Datenbasis

---

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)

Die Basis der Erkenntnisse dieser Evaluation und wissenschaftlichen Begleitung bilden Daten aus drei onlinebasierten Befragungen, wobei in der Abschlussbefragung 78 vollständige Datensätze (Rücklaufquote: 30,35 %) in die Bewertung einfließen, die Begleitung zweier Organisationseinheiten, die Beteiligung an zwei Sitzungen der Steuerungsgruppe sowie die Konzeption und Durchführung zweier ganztägiger Projektteamsitzungen. Darüber hinaus stand die externe Begleitung mit dem Projektteam in engem telefonischem Kontakt.

## 5. Ergebnisse

---

### 5.1 Organisationsebene:

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.

Die Aufgabe dieser Gruppe war die eines beratenden Gremiums, deren Mitglieder den Projektprozess im Sinne von Multiplikatoren und Multiplikatorinnen ausübten. 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. Rückblickend wurde die Arbeit dieses Gremiums von allen Beteiligten sehr begrüßt, und auch die teilweise kontroversen inhaltlichen Diskussionen in den insgesamt sieben Sitzungen als fruchtbar, unterstützend und hilfreich erlebt. Mit Abschluss des Projekts wird diese Gruppe aufgelöst.



Eine weitere Aufgabe von *iko* lag in der Etablierung von Stützstrukturen mithilfe eines *Migrantenexpertenpools*. Migrantenexperten bzw. Expertinnen sind Braunschweiger Bürgerinnen und Bürger mit Migrationshintergrund, die den Beschäftigten der Stadtverwaltung in Bezug auf kulturspezifische oder migrationspezifische Fragestellungen unterstützend zur Seite stehen.<sup>3</sup> Der Unterstützungsbedarf vonseiten der Referate und Fachbereiche war inhaltlich und bezogen auf die Formate sehr heterogen ausgerichtet. So nahmen diese Experten und Expertinnen beispielsweise an Workshops und Diskussionsrunden teil oder aber sie hielten Vorträge zu spezifischen Themen und/oder Ländern u.a. mehr.

Auch dieses Vorhaben konnte erfolgreich realisiert werden. So wurden 37 Migrantenexperten und Migrantenexpertinnen zur Mitarbeit gewonnen, die teilweise schon während der Projektlaufzeit tätig waren. Diese Gruppe setzt sich aus elf Männern und 26 Frauen zusammen, die über Kenntnisse aus zahlreichen Ländern verfügen, wie der Türkei, Russland, der Ukraine, Bosnien, Polen, Syrien, Iran und Pakistan, aber auch China, Korea und Vietnam sowie Mexico, Bolivien, Ecuador sowie Spanien und schließlich Benin, Tunesien und Äthiopien.

Dieses Angebot wird den Auskünften des Projektteams zufolge bisher nur zögerlich wahrgenommen. Diese Einschätzung des Teams deckt sich mit den Aussagen der Beteiligten an der Abschlussbefragung. Auf die Frage, ob die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bereits ein Angebot von einem Experten bzw. einer Expertin aus diesem Pool genutzt haben, antworteten 19 % mit *nein*, 9 % mit *ja* und 72 % wählten die Möglichkeit *keine Angabe*. Bei dieser Aussage kann davon ausgegangen werden, dass 72 % das Angebot noch nicht kennen.

Die letzte Aufgabe auf Organisationsebene lag für das Team darin, die Funktion *interkultureller Mentoren und bzw. Mentorinnen* anzuregen und zu etablieren. Diese sollten aus der Gruppe der interkulturell fortgebildeten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gewonnen werden. Im Verlauf von *iko* bis zum Projektende konnten schließlich sieben an dieser Funktion Interessierte aus sechs Organisationseinheiten gewonnen werden. Zusätzlich erhielt die 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 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<sup>4</sup> eingeführt, der nun als Ansprechpartner für dieses Thema zur Verfügung steht. Diese Funktion wird ideell und strukturell innerhalb der Feuerwehr von dem Vorgesetzten unterstützt, der Arbeitseinsatz ist bedarfsorientiert ausgerichtet.

<sup>3</sup> Quelle: WIR, Ausgabe 101, S.9.

<sup>4</sup> Bei dem Rückmeldegespräch berichtete uns der Migrationsbeauftragte, dass er der erste in dieser Funktion in Deutschland bei der Feuerwehr sei.



Damit kann auch diese Aufgabe von *iko* als erfolgreich umgesetzt beurteilt werden. Doch trotz ihres Engagements und der Bereitschaft zur Übernahme dieser Funktion 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 bzw. eine 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. Die Aussagen legen den Rückschluss nahe, dass dieses Angebot innerhalb der Fachbereiche und Referate noch nicht ausreichend kommuniziert wurde.

## 5.2 Personalebene:

Die Kernaufgabe für das Projektteam auf der Personalebene lag in der *interkulturellen Fortbildung* von insgesamt 257 Beschäftigten aus elf Organisationseinheiten. Die bedarfsorientierten Fortbildungen gestalteten sich für das Projektteam zwar sehr zeitaufwändig, gleichwohl wirkte sich die intensive Beratung insgesamt sehr lohnend auf die Qualität des Angebotes aus. So wurden keine standardisierten Fortbildungen quer durch alle Organisationseinheiten angeboten, vielmehr konnte auf die Bedarfe der unterschiedlichen Arbeitsbereiche eingegangen werden. Dieses Vorgehen ist Teil des Projektkonzepts, das an dieser Stelle als sehr 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.

Die nachfolgend 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. 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. Die Rücklaufquote betrug 30,35 %, d.h. die Erkenntnisse beruhen auf der Zahl von 78 Teilnehmenden an der Abschlussbefragung. Aufgrund der geringen Fallzahlen ist das zwar eine unbefriedigende Quote, die jedoch aus verschiedenen Gründen relativiert werden muss. So wurde in den Abschlussgesprächen in zwei Organisationseinheiten deutlich, dass die Beschäftigten keinen Zugang zum PC hatten. Ferner war sicherlich eine gewisse Müdigkeit in der Beantwortung von Fragebögen eingetreten, da die Beteiligten insgesamt viermal befragt wurden.

Die rückblickende Einschätzung der Beschäftigten in Bezug auf die interkulturellen Fortbildungen, 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* waren. 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 innere Haltungen, 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 und die weiteren Beratungsleistungen durch das Projektteam sehr gut angenommen wurden. Dafür spricht auch die Quote von 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 Fortbildungen, 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 Fachbereichen und Referaten 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 spielt Diversität aufgrund der Aufgabenstellung keine so zentrale Rolle.

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

Die Verschiebungen zeigen, dass der Anteil derjenigen, die ihre Kenntnisse als *sehr hoch* einschätzen, leicht gestiegen ist. Die Steigerung trifft auch auf die *hohe* 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 Fallzahl kann hier geschlussfolgert werden, dass sich Unsicherheiten im Umgang mit Kunden und Kundinnen mit Migrationshintergrund verringert haben, oder andersherum: Ein Indikator für die steigende interkulturelle Kompetenz ist die Zunahme an Sicherheit im Umgang mit Menschen mit Migrationshintergrund.

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 sei noch einmal an die Besonderheit interkultureller Trainings erinnert, die sich von herkömmlichen Fortbildungen unterscheiden.

### 5.3 Angebotsebene:

Auf der Ebene der Angebote lag die Aufgabe des Projektteams in der Organisationsberatung. Inhaltlich war die Beratung auf die *kultursensible Anpassung* vorgehaltener Dienstleistungen und Angebote der beteiligten Fachbereiche und Referate ausgerichtet. Als Ziel wurde die gleichberechtigte Partizipation aller Braunschweiger und Braunschweigerinnen an diesen Serviceleistungen genannt. Darüber hinaus haben solche Maßnahmen, die entweder unter Einbezug der Migrantenexperten und Migrantenexpertinnen oder aber mithilfe der fachlich kompetenten Unterstützung des Projektteams initiiert und durchgeführt wurden, langfristige Auswirkungen auf die Organisationsentwicklung.

Ebenso wie die Beratung in Bezug auf die Ausrichtung der interkulturellen Fortbildungen, nahm auch die intensive Organisationsberatung wesentlich mehr Zeit als vorgesehen ein. Zum einen steht dieser Mehraufwand im Zusammenhang mit dem Anspruch des Projektteams, die Fachbereiche und Referate kompetent und praxistauglich zu unterstützen und diese in Entscheidungsprozesse mit einzubeziehen. Zur erfolgreichen Umsetzung wurden vom *iko*-Team in manchen Fällen zudem Experten bzw. Expertinnen mit Migrationshintergrund in den Beratungsprozess eingebunden. Ein solches Vorgehen verdichtet die Organisation und Durchführung der Maßnahmen aufgrund der erhöhten Absprachebedarfe entsprechend.

Ein Beispiel für eine gelungene Intervention der kultursensiblen Organisationsentwicklung soll hier benannt werden, und zwar die 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 für zugewanderte Familien zu einem solchen frühen Zeitpunkt ist nicht einfach. Deshalb sollte der Überlastungssituation 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. So konnte beispielsweise im Wartebereich ein Wasserspender aufgestellt werden, um die lange Wartesituation der Flüchtlingsfamilien ein wenig zu erleichtern.<sup>5</sup>

Ferner wurde von der Ausländerstelle ein Workshop zum neuen *elektronischen Aufenthaltstitel* (eAT) mit Migrantenexperten bzw. Migrantenexpertinnen zum *Thema Kommunikation*

<sup>5</sup> Alle anderen durchgeführten Maßnahmen im Kontext der Organisationsberatung und –entwicklung sind im Abschlussbericht ausführlich beschrieben und werden hier lediglich aufgelistet.



zwischen Behörde und Zuwanderern durchgeführt, in dem die Beschäftigten der Ausländerstelle für interkulturelle Fallen sensibilisiert wurden. 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.

Innerhalb des Jugendärztlichen Dienstes wurde der Flyer „Fit für die Schule“ übersetzt, der jetzt in verschiedenen Moschee-Gemeinden in der Stadt verteilt wird. Zudem wurde eine Frage- und Antwortstunde zwischen Jugendärztlichem Dienst und Migrantenexperten bzw. Expertinnen mit türkischer Migrationsgeschichte initiiert und erfolgreich durchgeführt.

Eine weitere Maßnahme im Kontext der Organisationsberatung im Standesamt lag in der Anpassung und Übersetzung von Flyern hinsichtlich des *Umgangs mit Geburtsurkunden* und in Bezug auf das *aktuell gültige Namensrecht*.

In der Jugendgerichtshilfe wurden Vorträge durch Migrantenexperten 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 Migrantenexperten bzw. Expertinnen organisiert. Gezeigt wurden zwei Filme, und zwar „*Emine aus Incesu*“ und „*Auf nach Almany*“. Auch diese Veranstaltung wurde rückblickend sehr positiv bewertet.

Die Aufzählung soll verdeutlichen, 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 Migrantenexperten bzw. Expertinnen, mit der Organisation der Maßnahmen und Durchführung verbunden waren, die zudem von mindestens einer der Mitarbeiterinnen aus dem Team von Anfang bis Ende 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.

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 einer Fensterfront im Rathaus der Stadt Braunschweig ein Banner mit dem Motto in deutscher Sprache *Deine Stärken – unsere Zukunft* angebracht, das von der Straße einsehbar und lesbar ist.

Darüber hinaus konnten 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 werden. 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.<sup>6</sup>

Und schließlich gab es für das Projektteam eine Querschnittsaufgabe zu erfüllen, die *Öffentlichkeitsarbeit*. Im Konzept waren acht Informationsveranstaltungen zu interkulturellen Fragestellungen mit externen Fachreferenten und Fachreferentinnen vorgesehen, dieser Anspruch wurde mit insgesamt neun realisierten Veranstaltungen sogar übertroffen. So wurden jeweils eine Auftakt- und eine Abschlussveranstaltung zu Beginn und am Ende der Projektlaufzeit durchgeführt. Weiterhin fand eine öffentliche Veranstaltung in Kooperation mit der Feuerwehr statt. Ein Filmmittag und ein Filmabend sowie eine Vortragsreihe mit fünf Terminen ergänzten dieses Angebot. Ziel der Öffentlichkeitsarbeit war es, den interkulturellen Öffnungsprozess sowohl verwaltungsintern als auch regional und überregional bekannt zu machen und für ein Leben in kultureller Vielfalt zu sensibilisieren.

Die Rückmeldungen in der Abschlussbefragung vonseiten der Beteiligten zeigen, dass vor allem der Filmmittag und der Filmabend sehr beliebt waren. Insgesamt 33 % der Befragten hatten daran teilgenommen. Doch auch die Vortragsreihe war gut besucht und wurde von 21 % der Beschäftigten genutzt. Während bei den Filmveranstaltungen jeweils 120 Teilnehmende zu verzeichnen waren, besuchten insgesamt 360 Interessierte die Vorträge. Interessant ist hierbei, dass lediglich 20 % der Teilnehmer und Teilnehmerinnen Beschäftigte der Stadtverwaltung Braunschweig waren. Der überwiegende Teil kam aus der näheren Umgebung aber auch aus weiter entfernten Regionen Niedersachsens. Dies spricht einerseits für eine sehr gute Öffentlichkeitsarbeit des Projektteams und andererseits wurde deutlich, dass

---

<sup>6</sup> Im Einstellungsjahr 2012 erhielten von 47 zu besetzenden Ausbildungsstellen (zuzüglich vier vorbehaltener Stellen für Soldaten und Soldatinnen) acht Auszubildende mit Migrationshintergrund ein Einstellungsangebot. Der Anteil betrug damit ca. 17 %. Im Vergleich dazu fielen im Jahr 2011 auf 39 zu besetzende Stellen fünf Auszubildende mit Migrationshintergrund, also ca. 12,8 %. (Quelle: Fachbereich 10, Personalwirtschaft).



externe Besucher wie beispielsweise Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Polizei den interkulturellen Fragestellungen eine hohe Bedeutung beimessen.<sup>7</sup>

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.

#### 5.4 Gesamtprozess:

##### **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 kultur- und migrationsspezifischen Erfahrungen aus 18 Ländern zusammensetzt, zeigte schon im Projektprozess verschiedene positive 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 bzw. Expertinnen 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

<sup>7</sup> Das Projektteam verteilte Teilnehmerlisten auf allen Veranstaltungen, sodass nachvollzogen werden konnte, woher die Teilnehmenden kamen und welche Berufe sie ausübten.



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 entfernten 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. Erfolgreich ist auch die Tatsache, dass infolge von *iko* eine Vernetzung mit Migrantexperten bzw. Expertinnen stattgefunden hat und der Dialog zwischen Verwaltung und Migranten und Migrantinnen verstärkt wurde.

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 beginnende Sensibilisierung der Beschäftigten, die diesen Öffnungsprozess als Chance und Notwendigkeit zur Weiterentwicklung ihrer jeweiligen Arbeitsprozesse begreifen. Die Professionalität bzw. Expertise des Projektteams im Bereich der interkulturellen Kompetenz, die sehr 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.



### **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 Migrantenpool. Insgesamt wird dieses Angebot von den Beschäftigten und vor allem von den Führungskräften bisher nur zaghaft 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.

## 6. 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).<sup>8</sup>

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 Migrantenexperten 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.

---

<sup>8</sup> 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.



- 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, Migrantenexpertenpool*) sollte beibehalten werden, da beide Angebote nachhaltige Wirkungen haben. Aber: Die Mentoren und Mentorinnen sollten in gewissen Abständen geschult, der Migrantenexpertenpool 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 entweder im Fachbereich 10 oder aber im Büro für Migrationsfragen anzusiedeln. Auch eine Kooperation beider Abteilungen mit unterschiedlichen Zuständigkeiten wäre möglich.
- Die *Vernetzung* mit Migrantenexperten und 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.